

CREATING SUCCESS

ترجمة الطبعة الثانية

تأليف
أندرو براديري

إعداد
قسم الترجمة
بدار الفاروق

KOGAN PAGE



المحتويـــــــات

الفصل الأول

نظرية البرمجة اللغوية العصبية

تمهيد

عندما نتفاعل مع بعض الأشخاص الآخرين أو مع بيئتنا التي نعيش فيها، فإن هذا يعتمد ـ في الأساس ـ على العديد من الافتراضات؛ أي التقديرات الشخصية بشأن مدى صحة أو خطأ السلوكيات المتضمنة في موقف بعينه.

وفي معظم الحالات، تبنى هذه الافتراضات على إحدى الخبرات السابقة. فعلى سبيل المثال، حينما تنهض من فراشك في الصباح الباكر، هل تتأكد أولاً من وجود أرضية تقف عليها؟ أم أنك تُسَلِّم جدلاً بأن الأرض لن تتحرك من مكانها الذي كانت عليه في الليلة السابقة؟ وكم ستهدر من الوقت إذا لم تعتمد على أي افتراضات مسبقة وسعيت للتحقق من كل شيء كما لو كنت تفتقر إلى أية خبرة سابقة تؤهلك للتعامل معه؟ (من المؤسف أنه في حالة الإصابة بمرض الزهايمر، فإن هذا المنهج يعد عقيمًا لعجزنا عن تطبيقه على حياتنا).

لذا، يعد بناء الافتراضات المسبقة إحدى المهام بالغة الأهمية، بل والضرورية في حياتنا اليومية. وبالرغم من ذلك، فإن بعض الافتراضات التي نُسَلِّم بها جدلاً ليس بالضرورة أن تكون صحيحة. ويوجد افتراض شائع آخر يصعب تبريره، ألا وهو: إذا كان شخصان يتحدثان لغة واحدة، فإنهما بالضرورة يقصدان المعنى نفسه من الكلمات التي يستخدماها. في الواقع، تعد اللغة أحد المراجع التي لا يمكن الاعتماد عليها ـ نسبيًا ـ في التحقق من صحة الافتراضات التي نقيمها. ويمكننا أن نلاحظ ـ من الوهلة الأولى ـ مدى ضعف الافتراض القائل بالمعاني المشتركة للكلمات إذا حاولنا البحث عن المعاني المتفق عليها عالميًا لبعض الكلمات، مثل "لطيف" و"جميل" و"ذكي" و"العدل" و"التعليم".

وتشتمل نظرية البرمجة اللغوية العصبية (Neuro-Linguistic Programming "NLP") على بعض الافتراضات الأساسية. ووفقًا للشخص الذي

تستمع إليه أو تقرأ له، توجد الآن قائمة كبيرة بما يزيد عن ٢٥ افتراضًا مختلفًا التي انتقى منها المهتمون بهذه النظرية ـ سواء أكانوا من فئة الكتاب أم المنظمات التدريبية ـ بعض الأفكار التي يعتقدون أنها تعبر عن أهم جوانب الفلسفة الأساسية لنظرية البرمجة اللغوية العصبية.

وقد اختار مؤلف هذا الكتاب ١٥ افتراضًا يعتقد أنها ترتبط ارتباطًا خاصًا باستخدام نظرية البرمجة اللغوية العصبية في بيئة العمل. ويعرض الكتاب شرحًا مفصلاً لبعض الافتراضات في فصوله المختلفة. وبالرغم من ذلك، فإنه من الأفضل أن نستهل حديثنا بحصر هذه الافتراضات ووصفها بإيجاز قبل تناول الموضوع الرئيسي للكتاب؛ ليلم القارئ بسهولة ببعض المعلومات عن الأفكار التي تكمن وراء الأساليب والمناهج التي سيتطرق إليها الكتاب.

وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه الافتراضات:

الافتراضات

ينفذ كل سلوك بحسن نية.

يعد هذا أكثر الافتراضات إثارةً للجدل في فلسفة البرمجة اللغوية العصبية؛ حيث إنه قد يساء فهمه في الكثير من الأحيان. ويعني هذا الافتراض ـ في سياق فلسفة البرمجة اللغوية العصبية ـ أن كل سلوك ينفذ بحسن نية طبقًا لطبيعة الشخص الذي صدر عنه هذا السلوك.

هل يمكننا أن نطبق هذا المفهوم ـ الذي يبدو مثاليًا بعض الشيء ـ على الحياة العملية؟ لقد أورد أحد الكتاب مثالاً رائعًا بشأن كيفية تطبيق هذا المفهوم على المهام الإدارية. كما دوَّن العديد من "الافتراضات المتعارضة" التي تجعل الفرق بين المدير المتسلط (سيئ السلوك) والمدير المتعاون (حسن السلوك) كالآتي:

مثال للمدير المتسرع في الحكم على مرؤوسيه:

حينما يعبر مرؤوسي عن أنفسهم أو يتصرفون بطرق غير مقبولة، فإنني أوضح لهم أخطاءهم.

مثال للمدير الحكيم:

حينما يعبر مرؤوسي عن أنفسهم أو يتصرفون بطرق غير مقبولة، فإنني أفترض أن لديهم أسبابًا منطقية دفعتهم إلى مثل هذا التصرف وأدرس الحالة من هذا المنطلق.

وتجدر الإشارة إلى أن نظرية البرمجة اللغوية العصبية لا تفترض أن كل السلوكيات التي ينتهجها الأشخاص هي بالضرورة أفضل اختيار يمكن أن ينزعوا إليه ــ من وجهة نظر موضوعية ــ أو أنها ستعود عليهم بفوائد كبيرة.

ينتقي الناس بطبيعة الحال أفضل الخيارات المتاحة لهم في أي من المواقف.

يعني هذا الافتراض أن الناس يفعلون ما يبدو لهم أنه أفضل الخيارات المتاحة على الإطلاق، بالرغم من أنه قد لا يكون الخيار "الأمثل" من وجهة نظر الآخرين.

بعبارة أخرى، "يخطئ" القليل من الأشخاص في اختياراتهم عن عمد ودراية.

ليست الخريطة بالمناطق التي تصورها، وليست الكلمات بالمعاني التي تصفها، وليست الرموز بالمفاهيم التي تمثلها.

يعد هذا هو أهم الافتراضات التي تشتمل عليها نظرية البرمجة اللغوية العصبية [أنشأه ــ في الأصل ــ ألفريد كورزيبسكي (Alfred Korzybski)؛ الذي وضع المبادئ العامة لعلم دلالات الألفاظ(١)].

ببساطة شديدة، يعبر هذا الافتراض عن المفهوم القائل بأنه لا يمكننا أن نعرف كل شيء عن أي شيء مهما كانت درجة بساطته. ولكي نستكشف العالم من حولنا، فإننا "نرسم" مجموعة من "التصورات الذهنية". ولكن، دائمًا ما تبنى هذه التصورات على أجزاء منتقاة من كل المعلومات التي يمكننا الحصول عليها (مثل "الخريطة" التي لا تمثل المساحات التي تصورها، ولكن ببساطة مجموعة محدودة من كل المعلومات المتاحة عن هذه المساحات).

---

(١) هو العلم الذي يدرس العلاقة بين الكلمات ومدلولاتها ويهدف إلى تعديل ردود أفعال الإنسان من خلال استخدام الكلمات والألفاظ بعناية شديدة.

ومن ثم، يمكن أن يحمل شخصان رأيين مختلفين عن موضوع واحد؛ لأنهم – ببساطة – يلمون بمعلومات مختلفة، ولكن على درجة متساوية من الدقة والوضوح. ويعني هذا أنهما قد يختلفان في الرأي، ولكن لا يزال كلاهما على صواب.

إذا واصلت القيام بما تفعله الآن، فإنك في الغالب ستواصل الحصول على النتائج ذاتها التي تحصل عليها الآن.

يعد هذا هو الجزء الأول من أحد الافتراضات المثيرة للتفاؤل بصورة كبيرة، وهو يؤكد أنه دائمًا ما تتاح لنا بعض الخيارات في أي من المواقف.

وبالرغم من أننا قد نعجز عن إحكام سيطرتنا على الأحداث التي تدور من حولنا، فإننا نستطيع دومًا التحكم في استجابتنا إليها. وإذا داومنا على التصرف/الاستجابة بالطريقة ذاتها، فإن أكثر النتائج المحتملة تكون الحفاظ على الوضع الراهن.

إذا كنت ترغب في الحصول على نتيجة مختلفة، يتعين عليك أن تفعل شيئًا مختلفًا وأن تواصل تغيير أفعالك حتى تحصل على النتيجة التي ترغب فيها.

يذهب الجزء الثاني من الافتراض بأنه يوجد حل لكل مشكلة إذا كنا مؤهلين لمواصلة البحث عنه حتى نجده.

وفي مجال العمل، يقودنا هذا إلى أنه في الحالات التي تتطلب إجراء تغييرات، يحبذ أن يكون تغييرًا مؤثرًا، وليس مجرد محاولة تفتقر إلى "الكفاءة المهارية" – كما أطلق عليها كريس أرجيريس (Chris Argyris). يعني مصطلح "الكفاءة المهارية" تبني تقنيات حديثة في العمل، ولكن باستخدام أساليب قديمة في تطبيقها (مثل محاولة تشغيل أسطوانة مدمجة على جهاز الفونوغراف).

كما تفترض نظرية البرمجة اللغوية العصبية أن توفير خيارات متعددة في أي من المواقف يعد أكثر واقعية من إتاحة خيار واحد أو اثنين. ويمكن تلخيص هذا الكلام في الافتراض التالي المكمل للافتراض السابق: "إن الشخص الذي يتاح له أكبر عدد من الخيارات في موقف بعينه، تزداد احتمالات نجاحه في تحقيق هدفه".

التغير يفضي إلى تغييرات.

يعد هذا الافتراض بمثابة أحد الأقوال المأثورة الشائعة؛ حيث يقضي بأن "الشخص الوحيد الذي يمكنك أن تغيره هو نفسك". وقد طورت نظرية البرمجة اللغوية العصبية هذا الافتراض وأقرت أن تغير سلوكياتنا ــ مما لا شك فيه ــ يؤثر على الآخرين من حولنا. وتتمثل الفكرة الأساسية لهذا الافتراض ــ المستمدة من علم السبرانية[٢] ــ في أنه إذا تغير عنصر واحد داخل النظام، يجب أن يتغير النظام كله حتى يتكيف مع هذا العنصر الذي تم تغييره.

لا يمكنك الكف عن التواصل مع الآخرين.

يشير هذا الافتراض ببساطة إلى نزوعنا المستمر إلى التواصل مع الآخرين من خلال ما نفعله وما لا نفعله وما نقوله وما لا نقوله، وكذلك بواسطة الرسائل التي نتعمد توصيلها إليهم بلغة الحديث أو من خلال مجموعة من الإشارات اللاشعورية بلغة الجسد.

على هذا الأساس، يتجلى ذلك في اهتمامنا باستيعاب عملية التواصل قدر المستطاع وتعلم أساليب التواصل الفعال بدلاً من أن نترك الأمر إلى الصدفة.

يستجيب الآخرون وفقًا للمعنى المقصود من كلامك.

يذهب هذا الافتراض أن الناس لا يستجيبون إلا لما يعتقدون أنه المعنى المقصود من حديثك، الذي ربما يكون تأويلاً دقيقًا أو غير دقيق للمعنى الذي تقصده. (ملحوظة: في هذا السياق، يعتبر "الحديث" هو الرسالة "الكاملة" التي تنقلها للآخرين ــ أي أنه لا يقتصر على الكلمات التي تفوهت بها فحسب، ولكنه يمتد ليشمل كل الإشارات غير الشفهية المصاحبة لتلك الكلمات).

تكمن أهمية هذا الافتراض في توضيحه للآتي: إذا كنا نرغب في أن يستجيب الناس استجابة صحيحة إلى كلامنا، يتعين علينا أن نتحدث معهم ولا نكتفي

(٢) هي نظرية خاصة بعمليات التواصل والتحكم في الأنظمة البيولوجية والميكانيكية والإليكترونية، ولا سيما تلك التي تعمل عمل الأجهزة العصبية في الإنسان والحيوان.

بتوجيه بعض الكلمات إليهم. بعبارة أخرى، يجب أن ننتبه دومًا إلى ردود أفعالهم إزاء ما نقوله ونسعى لتعديل كلامنا وفقًا لها، بدلاً من الافتراض بأنهم سيفهمون المعنى الذي نقصده بكلامنا.

يتمتع جميع الأشخاص بكل القدرات التي يحتاجونها.

يعني هذا ـ ببساطة ـ أن الناس قادرون على التعامل مع أي موقف بالاعتماد على قدراتهم الشخصية (أو إمكانياتهم) بدلاً من اللجوء إلى شخص أو مصدر آخر ليكتسبوا منه بعض المهارات الجديدة.

بالرغم من ذلك، يجد بعض الأشخاص صعوبة في الاعتقاد بصحة هذا الافتراض. لذا، تجدر بنا الإشارة إلى بعض الاستنتاجات المترتبة على هذا الافتراض التي توضح أنه: لكي نستغل هذه القدرات، يجب أن:

- نكتشفها أولاً.
- نتعلم كيفية استخدامها بعد ذلك.

(وليس من الضروري أن تتم هذه العملية عن عمد ودراية).

كل سلوك يتناسب مع موقف ما.

بعبارة أخرى: إذا دأبنا على تكرار سلوك بعينه، عادةً ما يرجع هذا إلى أنه ـ في أحد الأوقات ـ قد أتى بنتيجة رائعة. وتكمن المشكلة في أننا عادةً ما نواصل تكرار سلوكيات محددة حتى إذا كان من الواضح ـ من وجهة نظر الآخرين ـ أنها لم تعد مناسبة. ويُفهم ضمنًا أن الحل الأكثر فعالية لتجنب السلوكيات غير المرغوب فيها هو البحث عن تصرف آخر أكثر ملاءمةً بدلاً من إهدار الكثير من الوقت في تأمل بعض السلوكيات التي سبق استخدامها في بعض المواقف (ومن المحتمل أن تدفعنا عملية التأمل هذه إلى ترسيخ هذه السلوكيات المستهلكة بدلاً من التخلص منها).

الاستيعاب الحقيقي للأمور يأتي بالخبرة فحسب.

يمكنك أن تقرأ كل ما تحب وتتحدث إلى الآخرين، ولكنك لا تستوعب أي شيء بالفعل حتى تخوض التجربة بنفسك.

أنا لست "مريضًا" ولا أحتاج إلى "علاج".

تضع هذه العبارة المجازية القديمة المستخدمة في العلاج النفسي أساليب التواصل والتصرف التي تبدو غير مناسبة على قدم المساواة مع الإصابة بأي مرض أو أذى عضوي. وقد قادنا هذا إلى الافتراض بأن احتمالات إصابة الناس ببعض الأمراض العقلية والشفاء منها تتساوى مع احتمالات إصابتهم بأي مرض عضوي والشفاء منه. وبالرغم من ذلك، وطبقًا لنظرية البرمجة اللغوية، يعد هذا تعبيرًا مجازيًا مضللاً وغير صحيح. وقد أظهر دابليو إدوارد ديمينج (W Edwards Deming) ـ "الأب الروحي" للثورة الصناعية اليابانية ـ تأييده لهذا الرأي عندما قال: "إذا لم يستسغ الناس الفكرة، لا داعي لتكبد عناء إقناعهم بها، ولكن ركز جهودك على ترسيخها".

العقل والجسد جزءان لا يتجزءان من نظام واحد.

حتى وقت قريب في بلاد الغرب، دأب الأطباء على الاعتقاد بأن العقل والجسد كيانان منفصلان. فإذا كنت تعاني من أي مرض عضوي ـ يتراوح من الزكام إلى الإصابة بسرطان خبيث، لم يكن أمامك إلا خيارًا واحدًا؛ ألا وهو تلقي بعض العلاج الطبي.

وبالرغم من أن العقل يوجد في الجهاز العصبي المركزي في الرأس، فقد جرى العرف في الطب على أن تأثير المخ/العقل ـ بالنسبة لجميع وظائفه العملية ـ يتوقف عند الرقبة. ومن المفارقة أنه في تلك الأثناء، كان علم دلالات الألفاظ يبحث الفكرة القائلة بوجود علاقة مباشرة بين النشاط العقلي والنشاط الجسدي.

وخلال العقود الأخيرة، ظهرت بعض الأدلة العملية التي ثبتت صحتها علميًا والتي توضح أن الجهاز المناعي للجسم ـ على سبيل المثال ـ يرتبط ارتباطًا

وثيقًا بنشاط المخ. فقد يتسبب التوتر الذهني في إعاقة نشاط الجهاز المناعي؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى إصابة الجسم بحالة من الضعف العام.

لا يوجد نجاح وإخفاق، ولكن تقييم للأداء.

قد نميل إلى اعتبار أي شيء لا يسير كما خططنا له نوع من الإخفاق. ونتيجة لذلك، فقد نشعر بالغضب أو الاستياء أو الحزن أو الإحباط أو القلق أو الذنب أو أي من المشاعر السلبية الأخرى ــ طبقًا لمدى خطورة الموقف. ولن تعود هذه المشاعر بأية فائدة علينا، ولكنها تزيد الأمر سوءًا.

ولكن، كيف سيكون الحال إذا نظرنا إلى الموقف على أنه مجرد تقييم للأداء وليس إخفاقًا؟ وهل يعد هذا تجسيدًا واقعيًا للأشياء التي يجب أن نبتعد عنها؟ فبدلاً من أن نحاسب أنفسنا على ارتكابنا أحد الأخطاء، يجب أن نأخذ في اعتبارنا أننا قد تعلمنا شيئًا جديدًا. وبدلاً من أن نشعر بالغضب والاستياء، يجب أن ننظر بعين الاعتبار إلى أنه يمكننا وضع خطة عمل جديدة ومحاولة تنفيذها مرة أخرى.

ويحسب لتوماس إديسون (Thomas Edison) رأيه السديد حينما قال أنه لم يخفق ألف مرة في محاولاته لاختراع المصباح الكهربائي، ولكنه نجح في اكتشاف ألف مادة لا تصلح لصناعة أسلاك المصباح الرفيعة.

ما يمكن أن يفعله شخص واحد، يمكن أن يتعلمه أشخاص آخرون.

يتمثل أحد المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية البرمجة اللغوية العصبية في كيفية الاقتداء[٣] بالأشخاص الذين يُعرفون (من قِبل زملائهم) بتفوقهم في أحد مجالات العمل. ويكمن الهدف من الاقتداء بهؤلاء الأشخاص في التعرف على المجهود الذي يبذلونه ليحصلوا على هذه النتائج المثمرة. وعادةً ما يشار إلى عملية الاقتداء هذه بأنه "الاختلاف الذي يؤدي إلى التميز".

وعند التعرف على جوانب الاختلاف هذه، يمكن نقلها إلى الأشخاص الآخرين الذين قد يتعلمون بدورهم كيفية أداء العمل نفسه بمستوى مشابه من المهارة والإتقان.

---

(٣) انظر مسرد المصطلحات في نهاية الكتاب.

وجدير بالذكر، يجب أن يُظهِر الشخص الذي يتعلم هذه المهارة قدرًا كافيًا من الاستعداد اللازم والرغبة في تطبيق أساليب التطور الذاتي الضرورية.

وبعبارة أخرى، بالرغم من أنه يسهل الاقتداء بأداء أحد العداءين الذين يسجلون أرقامًا قياسية على مستوى العالم ــ على سبيل المثال، فإنه من المحتمل أن يجد أحد الأشخاص ــ الذين يعانون من إعاقة جسدية أو زيادة كبيرة في الوزن أو يرفضون ممارسة أي من التمارين الرياضية ــ صعوبة في ترجمة إقتدائه المعنوي بهذا الشخص إلى مهارة شخصية.

الاقتداء

يعد الاقتداء إحدى المهارات الأساسية في نظرية البرمجة اللغوية العصبية، بل وأكثرها تعقيدًا؛ حيث إنها ما زالت تشهد العديد من التطورات. وفي هذا الكتاب، لن نستفيض في مناقشة مفهوم الاقتداء؛ فهو موضوع يجب أن يخصص له كتاب مستقل بذاته لنوفيه حقه من حيث الأهمية. وبالرغم من ذلك، تجدر الإشارة إلى بعض الإرشادات المساعدة في هذا الصدد وهي:

- تتمثل إحدى السمات المميزة "للخبير" الحقيقي في أنه يطبق خبراته المهنية تطبيقًا لا إراديًا؛ أي دون أن يتكبد عناء التفكير بشأنها (انظر الفصل الثاني). وبالتالي، ....
- يضيع البعض وقتهم سدى حينما يطلبون من أحد الخبراء الكشف عن مهاراته الأساسية وطريقة استخدامه إياها لأن ....
- معظم الخبراء الذين يستحقون الاقتداء بهم لا يعرفون الأعمال التي جعلت منهم "خبراء" أو يشيرون إلى الأخطاء التي ارتكبوها على أنها السبب الرئيسي في نجاحهم.
- لكي تؤتي عملية الاقتداء ثمارها المرجوة، يجب أن نأخذ في اعتبارنا ثلاثة جوانب في الشخص الذي نحذو حذوه:

- **سلوكه:** أي ما يفعله هذا الخبير.
- **معتقداته:** أي "تصوراته الذهنية" (انظر الفصل الثالث) التي يبني عليها سلوكه.
- **قيمه:** أي المعايير التي يحتكم إليها الخبير عند اتخاذ أي إجراء.

■ بالإضافة إلى نمط السلوك الذي تود الاقتداء به من بين سلوكيات الشخص الخبير، عادةً ما يكون من الأفضل محاكاة أوضاع جسده وسرعة تنفسه والخصائص الصوتية (مثل، طبقة الصوت ونبرته ...) في أثناء تعايشه مع "حالة الوحي والإلهام" ــ فعلى سبيل المثال، هل يفضل الجلوس أم الوقوف؟ هل يتنفس من صدره أم معدته (أي القفص الصدري)؟ هل يتحدث بسرعة أم ببطء؟ ... إلى غير ذلك من أشياء.

بإيجاز شديد، تعد عملية الاقتداء الفعالة طريقة غاية في الدقة والإتقان لتطبيق الحكمة المضمنة في أحد الأقوال المأثورة: "لكي تعرف شخصًا حق المعرفة، يجب أن تحذو حذوه في كل شيء".

ومن الجدير بالذكر أيضًا أن الغرض من عملية الاقتداء هذه هو إكساب الناس القدرة على محاكاة بعض السلوكيات الإيجابية التي من شأنها أن تساعدهم على النجاح. وتهدف هذه العملية إلى المساعدة في نقل مهارات الخبراء إلى الأشخاص التقليديين، وليس استنساخهم.

مقدمة إلى البرمجة اللغوية العصبية

تعريف نظرية البرمجة اللغوية العصبية

تعد نظرية البرمجة اللغوية العصبية إحدى أكثر التقنيات الفعالة التي طبقت على مجالات العمل. وقد ابتكر ألفريد كورزيبسكي (الذي وضع المبادئ الأساسية لعلم دلالات الألفاظ) مصطلح "اللغويات العصبية" منذ عقود مضت. أما بالنسبة لمصطلح "البرمجة اللغوية العصبية"، فقد ابتكره كل من باندلر (Bandler) وجريندر (Grinder) إضافة إلى آخرين ــ والذين طوروا بدورهم أفكار كورزيبسكي الأصلية لتصبح نظرية البرمجة اللغوية العصبية أكثر النظريات عمقًا في علم النفس الحديث في الوقت الحالي.

وينقسم اسم نظرية البرمجة اللغوية العصبية إلى ثلاثة أجزاء:

- **البرمجة:** تتمثل في التفاعلات التي تسمح لنا بأن نختار بدقة وعناية شديدتين الطريقة التي نفكر ونتحدث ونشعر بها.
- **اللغوية:** تشير إلى الطريقة التي نستخدم بها الكلمات وكيف تؤثر بدورها على تصورنا للعالم الخارجي وعلاقتنا به.
- **العصبية:** تغطي هذه الكلمة العمليات التي تجري داخل المخ والجهاز العصبي.

ويمكن القول إن نظرية الإدارة القياسية تتشابه إلى حد ما مع قصة العالم الذي اكتشف أن هناك سببًا وراء كل شيء. وبالمثل، أثيرت العديد من الأفكار بشأن الجوانب السلبية في الإدارة، ولكن لم يرد الكثير عن "كيفية" تغيير الأشياء إلى الأفضل.

وعلى الجانب الآخر، تتشابه نظرية البرمجة اللغوية العصبية مع مربي النحل المحترفين ــ على سبيل المثال ــ الذين يتجاهلون النظريات العلمية عن النحل ويعملون قدر المستطاع على رفع إنتاجية المنحل.

بعبارة أخرى، تتعامل نظرية البرمجة اللغوية العصبية مع الأشياء كما هي بدلا من أن يصبح شغلنا الشاغل هو الصورة التي ينبغي أن تكون عليها. وتعرض النظرية شرحًا وافيًا لما يحدث في الواقع عندما يتفاعل الناس مع بعضهم البعض. هذا، بالإضافة إلى كيفية استخدام هذه المعلومات لتصبح تعاملاتهم أكثر فعالية. سواء في مجال المبيعات أو المفاوضات أو العروض التقديمية أو تقييم الأداء أو غير ذلك.

الطيور على أشكالها تقع.

أهمية نظرية البرمجة اللغوية العصبية

يمكن أن يتوقع أي رجل أعمال يلم بالمفاهيم والأساليب الأساسية لنظرية البرمجة اللغوية العصبية ويعلم كيفية الاستفادة منها ظهور تطور ملحوظ على جميع جوانب عمله ونشاطه الاجتماعي.

ومن الناحية العملية، تهدف هذه النظرية إلى مساعدة الناس على أن تصبح أكثر نجاحًا في أعمالها، عن طريق:

- تحديد بعض الأهداف الفعالة التي تفضي إلى التركيز على نشاط بعينه
- إنشاء علاقات جيدة مع الزملاء وشركاء العمل لتحل روح التعاون محل الصراعات التي تسود بيئة العمل
- التحلي بمزيد من المرونة في طريقة استجابتك إلى من حولك؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى توليد استجابات أكثر تناسبًا مع متطلبات العمل دائمة التغير
- التحكم في تصوراتنا وأفكارنا؛ الأمر الذي قد يكسبنا مزيدًا من القدرة على ضبط وإدارة أنفسنا

يتمثل واحد من أكثر المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية البرمجة اللغوية العصبية في أن "ما يمكن أن يتعلمه شخص واحد، يمكن أن يتعلمه أي شخص آخر". في البداية، بنيت نظرية البرمجة اللغوية العصبية على عملية "الاقتداء بالأشخاص الناجحين (من وجهة نظر زملائهم) في جميع مجالات الحياة. فبعد

الاقتداء بسلوك أحد الأشخاص الناجحين، من الممكن مقارنته بسلوكيات زملائه الأقل مهارة في العمل لكي نتعرف على جوانب "الاختلاف التي تؤدي إلى التميز".

وعادةً ما تكون جوانب الاختلاف هذه واضحة وضوحًا شديدًا، ولكن بمجرد التعرف عليها، يمكن أن يتبناها الآخرون الذين يودون تعزيز أدائهم في العمل. وببساطة شديدة، يتمثل المفهوم الأساسي لنظرية البرمجة اللغوية العصبية في: البحث عن الطريقة الفعالة لتعزيز أدائنا في العمل، ثم محاولة تنفيذها. ويعني هذا أن جميع الأساليب المتضمنة في نظرية البرمجة اللغوية العصبية مبنية على بعض السلوكيات الفعلية التي يتحلى بها بعض الأشخاص. وربما تستخدم بالفعل بعضًا من هذه الأساليب والمهارات دون وعي بها. وتجدر الإشارة إلى أن الجهل بحقيقة الأمور قد يوقعنا في العديد من المشكلات؛ فقد يؤدي تطبيق الأساليب التي حققت لنا النجاح في أحد المواقف إلى الإخفاق في موقف آخر.

نحن نملك بالفعل كل القدرات التي نحتاجها للتعامل مع أي موقف نجد أنفسنا فيه.

مزايا وعيوب نظرية البرمجة اللغوية العصبية

تستمد الأفكار والأساليب الخاصة بنظرية البرمجة اللغوية العصبية قوتها وفعاليتها من التجارب العملية التي أثبتت نجاحها في المواقف المختلفة. ومن المحتمل أن يساء استخدام تلك المفاهيم والأفكار من قبل بعض الأشخاص.

ومما لا شك فيه أن هذه المفاهيم تعد سلاحًا ذا حدين؛ حيث يستخدمها البعض في تحقيق بعض الأهداف الإيجابية، في حين يستغلها البعض الآخر في إلحاق الضرر بالآخرين. وقد ألقى أحد الكتاب الضوء على العواقب المترتبة على استخدام مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية استخدامًا سلبيًا، والتي تتضمن الآتي:

- الشعور بالاستياء
- الرد باتهامات مضادة
- الندم
- الانتقام

ويجب أن يأخذ القارئ في اعتباره هذا التحذير.

كيفية استخدام هذا الكتاب

يعد هذا الكتاب بمثابة دليل عملي لمساعدة الناس على تطبيق نظرية البرمجة اللغوية من أجل الارتقاء بأعمالهم. أما بالنسبة للتصميم الداخلي للكتاب؛ فبدلاً من تكرار المعلومات ذاتها عدة مرات، تتناول الفصول من الثاني إلى الرابع عشر أهم المعلومات المتعلقة بمختلف الأفكار والأساليب المتضمنة في نظرية البرمجة اللغوية العصبية. فضلاً عن ذلك، توضح الفصول من الخامس عشر إلى الثاني والعشرين كيفية تطبيق نظرية البرمجة اللغوية العصبية على مواقف مختلفة في مجالات العمل. وتستشهد هذه الفصول ــ في الكثير من الأحيان ــ ببعض أجزاء من الفصول من الثاني إلى الرابع عشر. فعلى سبيل المثال، أينما ذكرت "عملية الانسجام" في الفصول من الخامس عشر إلى الثاني والعشرين (في الفصل الذي يتناول موضوع المفاوضات، على سبيل المثال لا الحصر)، يلتمس المؤلف من القارئ الرجوع إلى الفصل المتعلق بالموضوع ذاته في الفصول من الثاني إلى الرابع عشر.

علاوة على ذلك، ينتهي كل فصل في الفصول من الثالث إلى الرابع عشر بتدريب عملي واحد أو أكثر. وتهدف هذه التدريبات إلى مساعدة القارئ في تطبيق الموضوعات التي تناولها الفصل. وتسمح هذه التدريبات بعرض المعلومات عرضًا موجزًا ودقيقًا يؤكد تأكيدًا عمليًا على العلاقة الوثيقة بين نظرية البرمجة اللغوية العصبية والحياة العملية.

تنمية مهارات البرمجة اللغوية العصبية

في أثناء قراءتك لهذا الكتاب، سوف تكتشف أنه من السهل أن تستوعب الأفكار الرئيسية لنظرية البرمجة اللغوية العصبية. كما أنك لن تستغرق وقتًا طويلاً حتى تتقن استخدام الأساليب الخاصة بهذه النظرية في الحياة العملية. ويمكن تقسيم هذه العملية إلى أربعة مستويات من الكفاءة:

١- أنت تجهل ما لا تعرفه (عدم الكفاءة غير المدركة).

٢- أنت تدرك جيدًا ما لا تعرفه (عدم الكفاءة المدركة).

٣- أنت تدرك جيدًا ما تعرفه (الكفاءة المدركة).

٤- يمكنك أن تستفيد من المعلومات الموجودة لديك تلقائيًا دون أن تفكر في ذلك (الكفاءة غير المدركة).

سنعرض هذه المستويات الأربعة من خلال تعريف إحدى المهارات المهمة في نظرية البرمجة اللغوية العصبية، والتي تُعرف بـ "حدة المهارات الحسية[١]".

المستوى الأول

قد يتساءل القارئ ما المقصود بمصطلح "حدة المهارات الحسية" في هذا السياق بالتحديد. تندرج هذه المهارة تحت المستوى الأول من الكفاءة الذي يطلق عليه "عدم الكفاءة غير المدركة".

وفي مجالات العمل، تعد قدرة الشخص على إدراك المواقف التي يكون فيها عند هذا المستوى الأول فيما يتعلق بالتعامل مع موضوع بعينه وكيفية التوافق معه من المهارات المهمة في حد ذاتها.

المستوى الثاني

سنعرض في هذا الجزء كيف يعد كل من العقل والجسد جزأين من نظام واحد. ومرة أخرى، تتمثل "حدة المهارات الحسية" في العملية الخاصة بمراقبة الاستجابات الجسدية الصادرة عن الشخص الآخر ــ مثل التغيرات التي تطرأ على لون الجلد وتوتر العضلات واسترخائها ... إلى غير ذلك ــ التي توضح بدورها طبيعة نشاطه العقلي. فقد يعكس احمرار الوجه مشاعر الحرج والارتباك أو ينم الضغط على عضلات الفكين عن مشاعر الغضب والاستياء. ربما تكون عزيزي القارئ قد بدأت في استيعاب مفهوم حدة المهارات الحسية، بالرغم من أنك لم تتعرف إلا على أوضح الأمثلة التي تصور العلاقة بين الجسد والعقل.

وفي المستوى الثاني ــ الذي ينتقل فيه الشخص إلى مرحلة "عدم الكفاءة المدركة"، لا تعدو نظرية البرمجة اللغوية العصبية كونها مجموعة مجردة من المهارات والتقنيات الإبداعية.

(١) انظر مسرد المصطلحات في نهاية الكتاب.

المستوى الثالث

بعد فترة وجيزة وبينما لا تزال في حاجة إلى ممارسة مهاراتك عمليًا، ستكتسب القدرة على تمييز الإشارات الجسدية الأكثر وضوحًا، بالرغم من أنك ما زلت في حاجة إلى إتقان عمليتي مراقبة الإشارة الجسدية وتأويلها.

يطلق على المستوى الثالث مسمى "الكفاءة المدركة". ففي هذه المرحلة من الخبرة العملية، يبدأ الشخص في اكتشاف المزيد من المهارات المتعلقة بنظرية البرمجة اللغوية العصبية.

المستوى الرابع

في نهاية المطاف، يتمكن الشخص ــ بالممارسة والخبرة، بل وبفضل الاستعانة بإرشادات المتخصصين ــ من الاستجابة إلى سلوكيات الآخرين بطريقة أكثر فعالية ودون بذل أي مجهود.

وفي المستوى الرابع ــ الذي يطلق عليه "الكفاءة غير المدركة"، يتمكن الشخص من الاستفادة من مهارات البرمجة اللغوية العصبية إلى أقصى حد ممكن كاستجابة طبيعية وتلقائية لأي من المواقف.

مهارات الإدراك الاختياري

وبدلاً من سرد بعض التدريبات العملية في نهاية هذا الفصل، أود أن أوضح هذا الافتراض الذي سبق ذكره ــ وهو: يملك جميع الأشخاص القدرات التي يحتاجونها للتعامل مع أي موقف.

كم مرة ترامت إلى أسماعك الكلمات الآتية: "لقد أثار غضبي بشدة"؟ من المحتمل أن تكون قد سمعت تلك العبارة عدة مرات لا تحصى؛ بالرغم من كونه أسلوبًا سلبيًا وخاطئًا في تقييم كيفية تأثير سلوكيات الآخرين علينا. ومن الجدير بالذكر أنه إذا تمكن أي شخص من إثارة غضبي، فإنه بالضرورة يستطيع التحكم في انفعالاتي أكثر مني.

في واقع الأمر، تعتمد استجابتنا الانفعالية للأحداث التي تدور حولنا على طريقة إدراكنا لها التي نتحكم فيها تحكمًا كاملاً، كما هو موضح فيما بعد.

وكمثال بسيط على مهارات الإدراك الاختياري، يمكن أن تفسر عبارة "التحدث بصراحة" بكل من الآتي:

أعتقد أنني أتحدث بصراحة.

أعتقد أنك صادق.

أعتقد أنه يتحدث بوقاحة بكل ما في الكلمة من معنى.

وبعبارة أكثر جدية، إذا كنت تُحكم السيطرة على مشاعرك، فأنت ـ حتى في أسوأ الظروف ـ تتمتع بالحرية الكاملة في تحديد ما إذا كنت ستتحكم في الموقف أم تكتفي بالاستجابة إلى تصرفات الآخرين فحسب. ولكي تختار، يتعين عليك أن تستكشف قدراتك الشخصية التي يمكنك استغلالها في هذا الموقف.

ولكي تطبق هذا التدريب، يجب أن تقرأ كل خطوة بعناية وتنفذ الإجراءات المطلوبة قبل أن تنتقل إلى الخطوة التالية.

الخطوة الأولى

تأمل أحد المواقف التي حدثت بمكان العمل، والذي على الرغم من أنه لا يتسم بالجدية، فقد أثار ضيقك أو استياءك.

استرجع الحدث كما لو كنت تشاهد فيلمًا (أغمض عينيك إذا كان هذا سيساعدك على الاسترخاء)، تأمل الأحداث جيدًا واستمع إلى جميع المؤثرات الصوتية – أي الأصوات الصادرة من حولك مثل أصوات الأشخاص الآخرين ... إلخ. كذلك، تذكر أيًا من الأحاسيس ـ سواء الظاهرة أو الخفية ـ المرتبطة بالحدث. ومرة أخرى، استرجع تفاصيل الحدث وتأملها جيدًا قبل أن تنتقل إلى الخطوة الثانية.

الخطوة الثانية

فكر في أيٍ من المقطوعات الموسيقية التي تحب الاستماع إليها وتتعارض تمامًا مع حالتك المزاجية الناجمة عن الموقف الذي استرجعته في الخطوة الأولى. وإذا تداعت إلى ذهنك العديد من المقطوعات الموسيقية، اختر واحدة منها قبل الانتقال إلى الخطوة الثالثة.

الخطوة الثالثة

الآن، استرجع الأحداث مرة أخرى. ولكن في هذه المرة، يجب أن تدمج المقطوعة الموسيقية التي اخترتها في الخطوة السابقة داخل الأحداث ـ كجزء من الموسيقى التصويرية للمشهد.

استرجع المشهد بأكمله قبل الانتقال إلى الخطوة الرابعة.

الخطوة الرابعة

أخيرًا، استرجع المشهد بالتفصيل مرة أخرى بدون المقطوعة الموسيقية. راقب التغييرات التي طرأت على أحاسيسك الداخلية ـ أي كيف قلت أحاسيسك السلبية أو استبدلت بأخرى إيجابية.

ويعد هذا التدريب دليلاً عمليًا مباشرًا على أن أساليب إدراكك للأحداث هي التي تشكل أحاسيسك ومشاعرك. وكذلك، الطريقة التي تسيطر بها على ـ أو بلغة البرمجة اللغوية العصبية، تبرمج ـ هذه الأساليب وبالتالي على أحاسيسك لكي تنشئ حالة مزاجية إيجابية ومستقرة.

علاوة على ذلك، فإنك تتمتع دائمًا بالقدرة على التحكم في حالتك الشعورية، وربما تكون قد قمت باستخدام هذه القدرة في العديد من المواقف (مثل، تشغيل إحدى المقطوعات الموسيقية التي تفضلها لتذكرك بإحدى المناسبات الخاصة) دون وعي منك بذلك. ولكن بعد تطبيق هذا التدريب، أصبحت لديك القدرة على التحكم في حالتك الشعورية، وكذلك كيفية الاستفادة منها.

تتناول الفصول التالية من الكتاب كيفية توظيف المهارات المختلفة التي تشتمل عليها نظرية البرمجة اللغوية العصبية لتصبح استجابتك أكثر إيجابية وفعالية في كل من مجالات أعمالك.

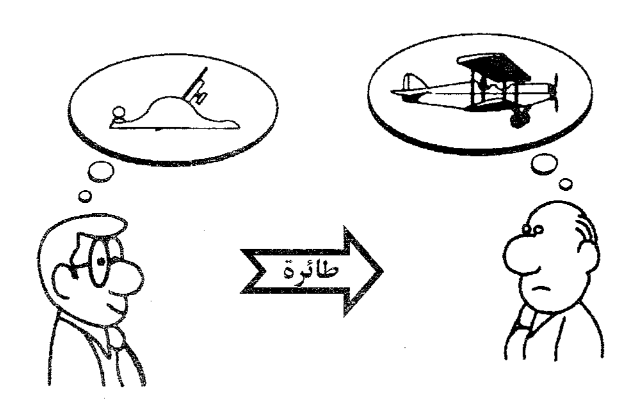
الفصل الثالث

وجهات النظر

التصورات الذهنية

تتأثر قدرتنا على التفاعل مع العالم الخارجي تأثرًا ملموسًا بالعدد المحدود من قدراتنا التي ندرك بالفعل أننا نتمتع بها. فعلى سبيل المثال، يقدر عدد المعلومات التي نتلقاها في الدقيقة (عن طريق حواسنا المختلفة) بنحو ٢,٤ مليون معلومة. كما أننا نستطيع معالجة من ٣٠٠ إلى ٥٠٠ معلومة تقريبًا في الدقيقة على مستوى الوعي. أما المعلومات المتبقية، التي تقدر بنحو ٢,٣٥ مليون معلومة، فتتم معالجتها على مستوى اللاوعي.

وفي لغة البرمجة اللغوية العصبية، يشار إلى عملية فصل صورة محددة عن مجموعة الأحداث الواقعية التي نعيشها بعملية التصور الذهني أو صياغة التصورات الذهنية. ومما لا شك فيه، لا يمكن أن يصيغ شخصان تصورًا ذهنيًا واحدًا لأي من أجزاء العالم الخارجي، وذلك استنادًا إلى الكم الهائل من المعلومات التي يتلقاها كلاهما. وعلى النقيض، يمكن أن تشكل كلمة واحدة أساسًا لتصورين ذهنيين مختلفين تمامًا.



(وجدير بالذكر أن مصطلحي "التصورات الذهنية" و"صياغة التصورات الذهنية" يستخدمان خلال هذا الفصل للإشارة إلى التصورات الذهنية وكيفية وصفها شفاهةً).

يكوِّن كل شخص وجهات نظر شخصية عن العالم، وهي تعد بمثابة "تصورات ذهنية للواقع". وبالرغم من ذلك، تشتمل جميع الكتب ــ حتى هذا الكتاب ــ على بعض التصورات التي لن تتوافق مع خبرات كل قارئ على حدة.

ومن ثم، لن يتمكن أي منا من الوصول إلى مرحلة النضج الفكري حتى يدرك الفارق الكبير بين الجملتين: "يعد هذا صوابًا/خطأ" و"يعد هذا صحيحًا/غير صحيح بالنسبة لي".

في نهاية العرض التقديمي الذي قدمته "جان"، انتقد "بوب" استخدامها للتعداد النقطي في الشرائح والتعداد الرقمي المستخدم في الكتيبات المطبوعة، قائلاً: "إذا استخدمت التعداد الرقمي في الكتيبات، يجب أن تستخدمي أسلوب التنسيق ذاته في عرض الشرائح"، مؤكدًا على أن "هذه هي الطريقة الصحيحة في إدارة المحاضرات".

في هذا المثال، استوعب "بوب" جيدًا العلاقة التي تربط بين الكتيبات التي نسقت بالتعداد الرقمي وشرائح العرض التي نسقت بالتعداد النقطي. ولا يعد استخدام التعداد الرقمي أو النقطي السبب الرئيسي في إثارة غضب "بوب"، ولكن تكمن "المشكلة الحقيقية" في أن أسلوب "جان" لا يتوافق مع التصور الشخصي "لبوب" فيما يتعلق بالطريقة التي ينبغي أن تُدار بها المحاضرة. وقد أغفل "بوب" أن هناك ٣٠ شخصًا يحضرون هذا العرض التقديمي، وربما يملك كل منهم تصورًا مختلفًا "للعروض التقديمية الجيدة". وبالرغم من ذلك، اختار الــ٢٩ شخصًا الآخرين تنحية آرائهم الشخصية جانبًا لكي يستفيدوا أكبر استفادة من هذا العرض التقديمي.

وبإصراره على صحة تصوره الشخصي فحسب، أثار "بوب" بعض جوانب الصراع التي حدت بدورها من قدرته على الاستفادة أو الاستمتاع أو الحصول على بعض المعلومات من العرض التقديمي.

هذا وتكمن أهمية التصورات الذهنية في أنها تساعدنا في التعرف على الأشياء التي نجهلها. ولكن، يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن أفضل التصورات الذهنية التي نصيغها ليست إلا صورةً غير كاملة للموضوع الذي تمثله. فعلى سبيل المثال:

الكلمات		الشيء الذي تصفه
الخرائط	لا تمثل	المكان الذي تصوره
الرموز		الشيء الذي تمثله

تكمن الحقيقة في أن المعلومات التي نلم بها — عن أي من الموضوعات التي نهتم بها — تكون دومًا غير كاملة. وبالمثل، لا يمكننا أن نتحرى الدقة الكاملة في وصفنا لأي من الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث أو غير ذلك، مهما بلغ قدر اهتمامنا به وتفهمنا له. وكما قال أحد الكتاب:

- مهما كانت أفعالنا أو أقوالنا، فمما لا شك فيه أنه قد يسيء البعض فهمنا — إلى حد ما.
- أيًا كانت الأشياء التي نراها أو نسمعها، فمما لا شك فيه أننا قد نسيء فهمها — إلى حد ما.
- لا يمكننا أن نزيل آثار سوء الفهم تمامًا، ولكن يجب ألا يمنعنا هذا من بذل قصارى جهدنا للحد منها.

تتمثل إحدى الطرق المهمة لكي تصبح تعاملاتنا أكثر فعالية (وعلاقتنا أكثر انسجامًا) في الوعي الدائم بكل من مزايا وحدود تصوراتنا الذهنية.

السمات المميزة للتصورات الذهنية

في مرحلة الطفولة، يتعلم الطفل كيف يشكل تصوراته الذهنية ويستخدمها في استيعاب مجموعة من الخبرات المحيرة التي يخوضها. وبالاقتراب من مرحلة البلوغ والنضج، يبادر بعض الأشخاص بتكوين العديد من التصورات الذهنية الجديدة قدر الإمكان. ويتظاهر البعض الآخر بأنهم يصيغون بعض التصورات الذهنية الجديدة، بالرغم من أنهم ينسخون في الواقع تصوراتهم القائمة. ومن ناحية أخرى، يشرع بضعة أشخاص في تشكيل بعض التصورات الذهنية الجديدة طوال حياتهم؛ بغرض الاستمتاع بهذه العملية في حد ذاتها، وكذلك لأنهم يتطلعون دومًا إلى خوض خبرات جديدة ليتعلموا منها. ويفضل تكوين بعض التصورات الذهنية الجديدة بانتظام، ويرجع هذا إلى ثلاثة أسباب رئيسية — على الأقل:

١- دائمًا ما تبنى هذه التصورات الذهنية على نظرة محدودة للواقع الخارجي ـ ـ التغير.

٢- كلما اعتدنا على استخدام تصور ذهني محدد في التعامل مع الأمور، أصبـ من الصعب علينا التعرف على عيوبه.

٣- كلما كان التصور الذهني مألوفًا، بات من الصعب تقبل صحة أي مـ تصورات الأشخاص الآخرين لنفس "الموضوع".

ولأن كل تصور ذهني يكون غير كامل، يتعين علينا أن نحسن اختيـ المعلومات الواردة إلينا متى شرعنا في صياغة تصور ذهني جديد. ويمكن تنفيـ ذلك عن طريق تقييم المعلومات التي نلم بها حاليًا في ضوء التصورات الذهنية ـ صغناها بالفعل في وقت سابق.

وتقودنا هذه الأسباب إلى ثلاثة أسباب أخرى لسوء فهم الواقع الخارجي:

١- **التعميم:** وضع بعض القواعد العامة واجبة التطبيق اعتمادًا على كميـ محدودة للغاية من المعلومات

٢- **التشويه:** الاعتماد على الآراء الشخصية بدلاً من الملاحظات الموضوعية في طريقة إدراكنا للأمور

٣- **الحذف:** تجاهل جميع الأشياء التي نمقتها أو التي لا تثير ضيقنا

وفيما يلي أمثلة عن بعض التصورات الذهنية التقليدية (الخاطئة) لأماكن العمـ

- "المكتب المنظم يدل على أن صاحبه شخص منظم".

(ولكن هذا تصور خاطئ؛ حيث إن المكتب الذي لا يوجد على سطحه ـ شيء لا يدل على تفاهة صاحبه وسطحيته).

- "نتوقع من العاملين أن يتصرفوا كمحترفين".

(طبقًا للمعنى المتعارف عليه، تعني هذه العبارة ببساطة: "نتوقع من العاملين ـ يعملوا إلا إذا تلقوا أجرًا عن عملهم").

- "لا يرغب العملاء في أن يفعلوا ...".

(من قال هذا؟ هل كلف أحد نفسه عناء سؤال العملاء أنفسهم؟)

التدريبات العملية

استمع إلى المحادثات التي تجرى من حولك آخذاً في اعتبارك الأفكار الآتية:

أ- هل استخدمت أيًا من عمليات التعميم أو التشويه أو الحذف؟

ب- ما الافتراضات التي يقيمها كل شخص؟

ج- هل هناك ما يبرر هذه الافتراضات؟

د- ماذا تخبرك هذه الافتراضات عن التصورات الذهنية للمتحدث؟

هـ- ماذا يمكنك أن تقول لكل متحدث لمساعدته في استيعاب وجهات نظر الآخرين بصورة أفضل؟

الفصل الرابع

الثقافات والقيم والمعتقدات

تصورات الشركات في مقابل الأمر الواقع

من الجدير بالذكر أن ثلاثة من أهم العوامل التي تحكم ظروف العمل في الشركات تعتبر تصورات ذهنية ــ ألا وهي: رؤية الشركة وخطط أعمالها وثقافتها (أي منهاجها وسياستها الفكرية).

ومن المؤسف أن العديد من الشركات تصمم خططًا للعمل تتسم بالعجز الشديد في مضمونها، كما في هذا المثال التالي المأخوذ من إحدى نشرات الدعاية التي اعترضت عليها إحدى لجان المعاينة والاطلاع الأكاديمية الكبيرة:

"إتاحة أفضل أساليب تعليم وتطوير وتقييم مهارات الإشراف والإدارة التي تتسم بالمرونة والفعالية"

تبدو هذه الكلمات صحيحة ومتناغمة، ولكن ماذا تعني؟

هل تتعمد أي من الشركات ذائعة الصيت أن تعلن أنها تأتي في المركز الثاني من حيث الجودة؟ وماذا تقصد بكل من كلمة "أفضل" و"مرونة" و"فعالية" ــ التي تعد جميعها كلمات غير موضوعية؟

وثمة بعض الأسئلة الأخرى وهي: "أفضل الأساليب" مقارنة بمن أو بماذا؟ وما مستوى "المرونة" المطلوب؟ ومن نسب صفة "الفعالية" إلى الأساليب التي تتبناها الشركة وكيف؟ وكتصور للأهداف التي تعتزم الشركة تحقيقها، يعد هذا البيان عقيمًا للغاية. كما يبدو أن الشركة تبالغ في وصف هذه الأساليب إلى حد يتجاوز الواقع الفعلي.

مفهوم الأهداف المشتركة

يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن خطة العمل لا يمكن أن تعود بفوائد كبيرة على الشركة إلا إذا اشتملت على بعض الأمور المشتركة بينها وبين العاملين في تلك الشركة. وقد ذكر أحد المتخصصين في مجال إدارة الأعمال أنه "خلف الواجهة

المستقرة للعلاقات بين الشركات، تعكس اللغة المستخدمة الصراعات والتناقضات التي توجد بينها". وقد أظهرت نتائج الاستفتاء الذي أجراه الباحثون مؤخرًا في إحدى الجامعات أن العاملين في الشركات بدءوا يفكون رموز النشرات الدورية التي توزعها شركاتهم؛ وبالتالي، بدءوا ينقلبون على رؤسائهم. بالإضافة إلى ذلك، ذكر الشخص ذاته أن "الشركات تنبذ استخدام الضمير "نحن" ـ على وجه الخصوص ـ في التعبير عن الأهداف المشتركة".

وعلى الجانب الآخر، ذكر أحد المتخصصين في إدارة الأعمال أنه:

"إذا كان من الضروري تدوين خطة أعمال الشركة وتوزيعها على العاملين بها، فإن هذه الشركة تفتقر إلى مفهوم الأهداف المشتركة".

وتجدر الإشارة إلى أن الشركات التي تتجاهل هذا الموضوع وتعتمد على توزيع خطط العمل المفروضة على العاملين تتبنى بالضرورة ثقافة استبدادية تهدف إلى إنزال العقاب بكل من يعترض عليها، كما أنها تفسح مجالاً ضيقًا لتميز كل فرد فيها. وربما تشهد هذه الشركات بعض فترات الازدهار والتقدم لبعض الوقت، ولكنها لا تلبث أن تنهار عاجلاً أم آجلاً. ويمكن أن تستمر فترات الازدهار هذه إذا تمكنت الشركة من تغيير أساليب الإدارة قبل فوات الأوان؛ عن طريق إعادة توعية الإدارة الحالية أو بدء حركة إصلاحات كبيرة. ولكن، يجب أن تكون هذه التغييرات مؤثرة، وإلا فإن حركة الإصلاح نفسها سوف تعجل بانهيار الشركة.

عادةً ما تحدد الإدارة العليا ـ أيًا كان أسلوبها في العمل ـ الثقافة التي تتبناها الشركة، كما أنها تتغير تدريجيًا وبصورة غير ملحوظة إلا إذا كانت تشهد بعض الاضطرابات الكبيرة على المستوى نفسه.

وتولي نظرية البرمجة اللغوية العصبية اهتمامًا كبيرًا بحاجة الإنسان إلى أن يكون صادقًا مع قيمه ومعتقداته الشخصية (انظر الفصل الرابع عشر). فإذا كنت تتعرض إلى الكثير من الضغوط في حياتك العملية، تتمثل الخطوة الأولى التي يجدر بك أن تتخذها إزاء تسوية هذا الموقف في أن تعيد النظر في تصوراتك الشخصية لحياتك ـ ولا سيما قيمك ومعتقداتك ـ وعلاقتها بثقافة الشركة التي تعمل بها (منهاج الشركة وسياستها الفكرية). فمن أحد الجوانب، ربما تسبب تحولك

التدريجي إلى ثقافة جديدة في إصابتك بالحيرة؛ حيث إنك لم تعد تشترك مع أي من مجموعات القيم السائدة. ومن الجانب الآخر، قد تختلف أساليب الإدارة اليومية لأعمال الشركة مع خطة عملها ورؤيتها المقررة. وفي أي من الحالتين، يكمن الحل ببساطة في اكتشاف جوانب الاختلاف بين ثقافتك وثقافة الشركة لكي تحد من الضغوط التي تتعرض لها.

باعت إحدى الشركات المصرفية الأمريكية إحدى الشركات المتخصصة في إصدار وتطوير البرامج الإليكترونية التابعة لها في بريطانيا إلى شركة بريطانية تعقد الكثير من الصفقات التجارية مع المنشآت العسكرية. وخلال سنة واحدة، انتقل نحو ١٠ من أمهر الخبراء الفنيين في الشركة إلى شركات أخرى لا يجبرون فيها على العمل في مشروعات متعلقة بالصناعة العسكرية.

مسألة اختيار

في المثال الأخير، رأى الموظفون أنهم مشتتون بين نوعين مختلفين من القيم ــ قيم الشركة وقيمهم الشخصية. وفي معظم الحالات، يمكن دراسة أحد المواقف من جهات متعددة تعرض كل منها بعض الخيارات المتاحة. يتمثل أحد المبادئ الرئيسية لنظرية البرمجة اللغوية العصبية في أن الشخص لا تسنح له أية فرصة فعلية للاختيار حتى تتاح له ثلاثة خيارات مختلفة ــ على الأقل. وفي واقع الأمر، لا يكلف مطبقو نظرية البرمجة اللغوية العصبية المحترفين أنفسهم عناء إحصاء عدد الخيارات المتاحة لهم؛ حيث إن أكثر الاستجابات الفعالة لأحد المواقف هي التي تتغير بتغيره.

إذا واصلت القيام بما تفعله الآن، فإنك ستواصل الحصول على النتائج ذاتها التي تحصل عليها الآن.

إذا كنت ترغب في الحصول على نتيجة مختلفة، يجب أن تغير الأفعال التي تقوم بها حتى تصل إلى هدفك المنشود.

ولكن، كيف سيكون الحال إذا اكتشفت أن قيمك الشخصية تتعارض مع قيم صاحب العمل؟ هل ستقدم استقالتك أم تنحي معتقداتك الشخصية جانبًا بينما تكون في العمل؟ لا يكمن الحل في أي من هذين الخيارين، ولكن يتمثل أحد الحلول البديلة في أن تعمل على الارتقاء والتقدم ــ سواء في الشركة أو في النقابة التي تنتسب إليها (إذا كنت تنتمي إلى أي من النقابات) ليزداد تأثيرك على سياسة الشركة.

السعي وراء الأفضل

دوام الحال من المحال. لذا، لا يمكن أن تستند أي شركة ــ سواء كانت كبيرة أو صغيرة ــ على إنجازاتها العظيمة. وفي مجال الأعمال، يجب ألا نأخذ بالقول المأثور بأنه "إذا لم يكن الشيء مكسورًا، لا تحاول إصلاحه". فمما لا شك فيه أنه من الخطأ أن نجري بعض التغييرات بغرض التغيير في حد ذاته، ولكن يتعين على أية شركة ترغب في الاحتفاظ بمركز الصدارة أن تقارن دومًا بين خطط أعمالها والأوضاع الخارجية وتحاول إجراء التعديلات المناسبة ــ إذا استلزم الأمر.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تُجرى عملية التغيير بما يتوافق مع وضع كل شركة على حدة. ويتعين على الشركة أن تتوخى الحذر والدقة في اختيار مستشاريها إذ ينبغي البُعد عن هؤلاء الذين يقدمون النصائح ذاتها إلى جميع عملائهم. فعمليًا وعند وضع خطة العمل، يجب أن ننظر بعين الاعتبار إلى العادات والثقافات السائدة والأبعاد الاجتماعية، ولا سيما فيما يتعلق باحتياجات وتوقعات العملاء المتغيرة. كما أن أساليب العمل المتبعة تختلف داخل الدولة الواحدة، ناهيك عن اختلافها من بلد لآخر. وتتشابه عملية تكييف أوضاع الشركة لتتناسب مع نظرية عمل محددة مع عملية تغيير أبعاد إحدى المساحات لتتناسب مع خريطة المكان. ويمكن تطبيق أي من نظريات العمل العامة ما دامت تطبق تطبيقًا صحيحًا في حدود العمل. ففي إحدى المراحل، يأتي تطبيق الأفكار غير المناسبة لظروف العمل بنتائج عكسية تلقائيًا.

التدريبات العملية

١- إلى أي حد تتصرف الإدارة العليا في شركتك بما يتوافق مع خطة الشركة المقررة/رؤيتها للأمور؟

٢- بإيجاز شديد، كيف تصف ملامح الثقافة التي تتبناها كل من الشركات التي عملت بها في الماضي (المناهج والسياسات الفكرية المتبعة في تلك الشركات)؟

٣- ما مزايا وعيوب كل من الثقافات التي أشرت إليها في إجابتك عن السؤال السابق؟

٤- استنادًا إلى التقييم الذي أجريته في السؤال السابق، ماذا يمكنك أن تفعل لتعديل أو دعم تعديل ثقافة الشركة التي تعمل بها حاليًا؟

٥- اذكر أهم ثلاثة معتقدات وثلاث قيم في حياتك، ثم ناقشها مع شخص تثق في رأيه وحكمته.

الفصل الخامس

أهمية التعرف على احتياجاتنا

كيفية التعرف على احتياجاتنا

تعد النتائج التي نحصل عليها في حياتنا هي ثمرة أفعالنا في المقام الأول. فلكي تحقق نجاحًا، يتعين عليك أن تفترض ــ بل وتؤمن ــ بأنك ستنجح. وتعد هذه العملية أكثر تعقيدًا من "أساليب التفكير الإيجابي".

سواء كنت تعتقد بأنك ستنجح أو ستخفق، ستثبت النتائج يقيناً صحة توقعاتك.

ولكن، كيف يمكنك أن تحقق هذا النجاح؟ فبالرغم من أنه يفضل استخدام أساليب التفكير الإيجابية عن تلك السلبية، فإنها تعد إحدى الطرق غير المضمونة للحصول على النتائج المنشودة. وفي الواقع، يتمتع الأشخاص الذين يتقنون أساليب التشجيع والتعبئة المعنوية بتأثير محدود، بل وقصير الأمد على من حولهم. ويبدو هذا جليًا في المثال التالي؛ حيث يحفز مدير المبيعات فريقه على العمل بحيوية ونشاط:

"إنكم تعدون أفضل فريق مبيعات تشرفت بقيادته. وفي السنة التالية، يجب أن نتحلى بمزيد من النشاط والحماس لنحقق المزيد من المبيعات ونرفع نسبة الأرباح. وربما تكون فترة الركود قد ولت، ولكننا لم نتجاوز بعد مرحلة الخطر.

ولكنني أؤكد لكم أنه يمكننا تحقيق هذا النجاح، إنني أؤمن بهذا وأعرف جيدًا مدى قدرتنا على تحقيقه."

كما في المثال الخاص ببيان خطة العمل الموضح في الفصل السابق، تعد اللغة المستخدمة محفزة ومحمسة للهمم، ولكن ماذا تعني بالفعل هذه الكلمات؟ ماذا يقصد بكلمتي "نشاط وحماس"؟ كم عدد عمليات البيع الإضافية المطلوب تحقيقها لتتساوى مع عبارة "مزيد من المبيعات"؟ وهل يعني هذا الكلام أن مندوبي المبيعات لن يتمكنوا من منح بعض من عملائهم خصم خاص، على سبيل المثال؟

وهل اكتشف مدير المبيعات لتوه أن ٨٠ ٪ من مبيعات الشركة تنحصر في التعامل مع ٢٠ ٪ فحسب من عملائها؟ هل حفز مدير المبيعات فريقه بغرض "رفع نسبة الأرباح" عن طريق تجاهل الـ ٨٠ ٪ المتبقية من عملاء الشركة الذين يدرون أرباحًا قليلة عليها؟

قد يقف فريق المبيعات احتفاءً بمديرهم عندما ينتهي من حديثه معهم، ولكن هل سيسعى أي منهم إلى تحسين أدائه استجابةً إلى مطلبه؟

مما لا شك فيه، لن يقدم أي من أفراد الفريق على تحسين أدائه لهذا السبب؛ لأنهم لم يحددوا أية أهداف ليسعوا لتحقيقها.

أهمية تحديد الأهداف في العمل

تعد عملية تحديد الأهداف في العمل بمثابة عملية دعم ذاتي. فعندما يكون لك هدف محدد، يسهل عليك اتخاذ قرارات فعالة بشأن الإجراءات التي يمكنك اتخاذها من أجل تحقيق هذا الهدف. علاوة على ذلك، يمكنك تقييم ما إذا كانت هذه الأهداف ــ في أي من مراحل العمل ــ قد أصبحت غير عملية ويتعين تعديلها أو تجاهلها أم لا.

فبدون تحديد الأهداف، تتاح للشخص نسبة ضئيلة من الخيارات ليستجيب إلى الأحداث الجارية من حوله. كذلك، عندما يفقد الشخص قدرته على تمييز الأشياء ــ بغض النظر عن وضعه الفعلي، يصبح عاجزًا عن تحقيق أي هدف بشكل نسبي. وبالتالي، فإنه من المحتمل أن يشعر دومًا بالإحباط والتمرد والرغبة في الانتقام.

وجدير بالذكر، يستجيب الناس إلى الشخص الذي يتقن عمله ويستطيع أن يتفاعل تفاعلاً إيجابيًا وفعالاً مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه. ولكن كيف يمكن أن تقنع أي شخص بأنك تتقن عملك ــ ناهيك عن تشجيعه على الحذو حذوك ــ إذا لم تضع أهدافًا محددة نصب عينيك؟

> تتفاعل جميع آرائك وأفكارك مع بعضها البعض؛ ومن ثم، ستساعدك أهدافك الحالية في تحديد العوامل الخارجية والداخلية التي تدركها بالفعل.

أساليب التفكير الأساسية

لكي نشكل بعض الأهداف الفعالة، نحتاج أولاً إلى استيعاب مفهوم أساليب التفكير الأساسية (أو المفضلة)؛ أي الطرق الثلاث التي نتصور من خلالها العالم الخارجي. وتتمثل هذه الأساليب الثلاثة في: الأسلوب البصري والأسلوب السمعي والأسلوب الحسي الحركي؛ أي تصور الأشياء على هيئة صور أو أصوات أو من خلال بعض الأحاسيس (الظاهرة والخفية).

تتعلق هذه الأساليب الأساسية في التفكير بالثقافة التي ينشأ عليها الأشخاص ويتعايشون معها. ففي الولايات المتحدة ــ على سبيل المثال لا الحصر ــ تعد الثقافة السائدة بصرية في المقام الأول. وتمثل هذه الثقافة أسلوب التفكير الأساسي بالنسبة لـ ٥٠ ٪ من عدد السكان. وفي فرنسا، تعد الثقافة وأساليب التفكير السائدة سمعية بالدرجة الأولى. أما عن بريطانيا، فإنها تتخذ أمرًا فيما بين الثقافتين، غير أنه يبدو أنها تميل بقوة تجاه تبني ثقافة بصرية في المقام الأول.

عادةً ما يقدم الناس على توجيه بعض الإشارات الشفهية وغير الشفهية (أي بلغة الجسد) التي توضح أسلوب التفكير الأساسي الذي يستخدمونه حاليًا. وينعكس أحد أنواع الإشارات غير الشفهية في حركات العين (انظر الفصل الخامس عشر)، في حين تتمثل أكثر الإشارات الشفهية المتعارف عليها في الكلمات المحددة التي يتم اختيارها لتوصيل فكرة معينة. ففي المثال التالي، تشير الجمل الثلاث المذكورة أدناه إلى نفس المعنى، ولكن كل جملة تستخدم كلمات مختلفة تمامًا عن الأخرى:

- **الأسلوب البصري:** "لا أرى سببًا لكل هذه الفوضى ــ فالأمر يبدو واضحًا وضوح الشمس بالنسبة لي".
- **الأسلوب السمعي:** "إذا سألتني عن رأيي، فسأجيب بأنني سمعت الكثير من الجدل دون أي مبرر، وإنني أؤكد أن الأمر يبدو واضحًا وضوح الشمس".
- **الأسلوب الحسي الحركي:** "لا أدري لماذا يشعر الناس بالاستياء والغضب، فقد وجدت الأمر واضحًا وضوح الشمس".

فضلاً عن ذلك، يعد استخدام الكلمات التي تعكس أسلوب التفكير الأساسي الذي يتبناه الطرف الآخر المشترك في الحوار أحد العوامل الرئيسية في أساليب التواصل الفعالة. ففي أثناء المحادثة، إذا أدرك المتحدث أن الطرف الآخر يستخدم تعبيرات متعلقة بالأسلوب الحسي الحركي في المقام الأول واستخدم تعبيرات تتماشى مع أسلوبه، فقد أنشأ بذلك علاقة ضمنية بينهما. وبالرغم من ذلك، إذا واصل المتحدث استخدام أساليب التعبير البصرية مع أحد الأشخاص الذين يعكس كلامهم بوضوح ثقافتهم السمعية ــ على سبيل المثال ــ فيجب ألا يندهش إذا تعذر التوصل إلى اتفاق بينهما.

يوضح الحواران الموضحان في المربع التالي الفرق بين التقوقع داخل أسلوبنا الخاص في التفكير والتواصل مع الآخرين بلغة عامة.

مثال لتصادم أساليب التفكير الأساسية:

أ: هل فحصت الأوراق التي عرضتها عليك؟

ب: لم أتمكن من فحصها نظرًا لانشغالي ببعض الأعمال الأخرى طوال اليوم.

أ: هل تقصد بذلك أنك حتى لم تلق نظرة عابرة عليها؟

ب: إنك لم تخبرني بضرورة الاطلاع على هذه الأوراق في أسرع وقت ممكن.

أ: حسنًا، إنني أخبرك الآن، متى سأرى النتائج؟

مثال لاستخدام لغة مشتركة:

ج: هل فحصت الأوراق التي عرضتها عليك؟

د: ليس بعد، فكما ترى لقد كنت مشغولاً جدًا اليوم.

ج: إذن لم تتح لك أية فرصة لإلقاء نظرة عابرة على هذه الأوراق؟

د: نعم، ولكن الآن وقد انتهيت من جميع أعمالي، سأتفرغ للاطلاع على هذه الأوراق.

ج: عظيم، متى ستقدم لي تقريرًا شاملاً عنها؟

كيفية استخدام أساليب التفكير المختلفة

يهتم كل شخص بأساليب التفكير الأساسية الثلاثة بنسب متفاوتة، وقد يفضل استخدام أكثر من أسلوب واحد في مواقف مختلفة. لذا، يجب أن ننظر بعين الاعتبار إلى أساليب التعبير الثلاثة بينما نحدد أهدافنا لكي نتوصل إلى نتيجة تعود علينا بفائدة كبيرة.

فعلى سبيل المثال، دعنا نفترض أن أقصى طموحاتك تتمثل في أن تصبح ثريًا. مما لا شك فيه، تعد الثروة في حد ذاتها أمرًا نسبيًا. ومن ثم، فإن التعبير عن رغباتك في جملة بسيطة مثل "إنني أود أن أصبح ثريًا" لا يوضح بالضبط المعنى الذي تقصده. فهل ترغب في أن تصبح ثريًا مقارنة بشخص ما يسكن في الجوار أم بوضعك الحالي أم "بأحد الأشخاص المستقلين ماديًا" (يبدو هذا التعبير غامضًا إلى حد كبير)؟

فإذا حولنا هذه الرغبة غير المحددة إلى "هدف محدد"، يصبح الأمر أكثر وضوحًا؛ ومن ثم تزداد احتمالات تحقيق الهدف - كما يبين المثال التالي:

أود أن أصبح ثريًا، وسأدرك أنني قد أصبحت ثريًا عندما:

- أسمع الناس من حولي يتحدثون عن منزلي الجميل وملابسي الأنيقة وسيارتي الفخمة المصممة على أحدث طراز.
- أرى أن رصيدي في البنك يزيد دومًا عن مليون جنيه.
- أشعر بالاسترخاء والراحة وصفاء الذهن في جميع الأوقات.

تجدر الإشارة إلى أن الهدف يُعبر عنه دومًا بأسلوب مثبت وليس بالنفي. ويستخدم أسلوب النفي ــ مثل: "لا أرغب في أن أكون فقيرًا" ــ في التعبير عن وجهات النظر الشخصية بدقة، ولكنه يركز على أهمية الابتعاد عن الوضع غير المرغوب فيه أكثر من ضرورة الوصول إلى الحالة المرغوب فيها. وتعكس عبارة "سأدرك أنني قد أصبحت ثريًا" ضمنيًا مدى التطور الإيجابي الذي طرأ على وضع الشخص؛ أي توالي سلسلة من التعديلات أفضت إلى الوصول إلى الحالة المرغوب فيها.

ففي المثال سابق الذكر، كان يمكن أن يحصل مدير المبيعات على نتائج فعالة وطويلة الأمد إذا حدد بعض الأهداف الدقيقة، كالآتي:

"في هذا الوقت من السنة التالية، أود أن يكون فريق المبيعات قادرًا على الإعلان بأن نسبة المبيعات لهذه السنة قد تجاوزت ١٧ مليون جنيه. كما أرغب في أن أرى كلاً منكم وقد رفع معدل مبيعاته السنوية بنسبة ١٥ ٪ على الأقل.

إنني أشعر بالفخر والاعتزاز لأنني أرأس هذا الفريق المحترف. فيمكننا أن نحقق هذه الأهداف معًا؛ إذ إنني أؤمن بذلك وأعلم أننا قادرون على تحقيقه."

مهارات ضبط النفس والمشاعر

كما أوضحنا في الفصل الثاني، تبنى استجاباتنا الشعورية بالفعل على طريقة إدراكنا للأحداث التي نقابلها. دعنا نطبق هذه النظرية على أحد المواقف عمليًا.

تخيل أنك تعمل كمدير قسم الإنتاج في إحدى الشركات المتخصصة في الأعمال الهندسية الخفيفة والتي تصنع طفايات السجائر لإحدى الشركات الكبرى المصنعة للسيارات. كيف يمكنك أن تتعامل مع الأحداث التالية؟

- حضرت إلى المكتب صباحًا وأخبرك كبير المشرفين أن الإنتاج سوف يتوقف في القسم قبل نهاية الفترة الصباحية لأن الأغطية الخاصة بالطفايات على وشك النفاد.
- قدم المشرف في قسم الكبس تقريرًا عن انخفاض معدلات الإنتاج نظرًا لتغيب ستة أشخاص في فترة العمل المسائية. كما أن الشرائح المعدنية ــ التي يتم تحويلها إلى أغطية للطفايات ــ على وشك النفاد.
- أطلعك الموظف المسئول عن المخازن أنه قد أرسل طلبًا للحصول على مزيد من الشرائح المعدنية، ولكن المورد أخبره بأن العديد من سائقي سيارات النقل متغيبون عن العمل لظروف مرضية وأنه ليس بالإمكان تسليم البضاعة إلا بعد مرور يومين أو ثلاثة أيام على الأقل.

والآن، كيف ستتصرف في هذه المواقف؟

قد تستشيط غضبًا وتصرخ في العاملين معك، ثم تجري بعض المكالمات الهاتفية مع الموردين وتهددهم بأنك سوف تقاضيهم لأنهم أخلوا بشروط العقد المبرم بينهم وبين الشركة إذا لم يرسلوا المواد المطلوبة في نهاية اليوم. إذا وضعت هذه النتيجة نصب عينيك، فإنه من المحتمل أن يبدو الموقف كالآتي:

إنني أرغب في أن:

- أرى جميع الأشخاص يهرعون من حولي كمجموعة من الحشرات المحبوسة داخل إناء صغير وتحاول الخروج منه دون جدوى.
- أسمع الكثير من الأعذار والمجادلات، إضافة إلى استفسار المدير المنتدب عن أسباب التأخر في تسليم طلبات العملاء في الموعد المناسب.
- أشعر بالإحباط التام وأصاب باحتقان في الحلق من جراء الصراخ في وجوه الجميع.

كيفية ضبط النفس

قد تسير الأحداث في اتجاه آخر كالآتي:

إنني أرغب في أن:

- أرى انتظام عمل خط الإنتاج وفقًا لمواعيد تسليم طلبات البضائع، كما أرغب في أن أرى البضائع تخرج من الشركة لتسلم في الموعد المحدد.
- أسمع المشرفين يبشرونني بأن الأمور تسير على ما يرام. كذلك، أرغب في سماع بعض الأخبار السارة من قسم المبيعات بأنهم يتلقون المزيد من الطلبات لأن العملاء يشعرون بالرضا التام نظرًا لجودة العمل وسرعة تسليم الطلبات.
- أشعر بالراحة والاسترخاء والسيطرة على الموقف، وكذلك بالقدرة على التعامل بحكمة وإبداع في المواقف العصيبة.

ومن هذا المنطلق، يمكنك أن تتعرف على المهارات الأساسية للتصرف في هذا الموقف. وتتمثل هذه المهارات في الاحتفاظ بمخزون من المواد الخام لإمداد الأقسام المختلفة بها ولضمان استمرار عمل خط الإنتاج. فقد يتوصل الشخص إلى حل مناسب بقليل من التفكير والتأمل. فعلى سبيل المثال، يمكنك أن تُجري بعض المكالمات الهاتفية مع الموردين وتتأكد من أن طلبية الشرائح المعدنية جاهزة للتسليم. بعد ذلك، تقوم باستدعاء المسئول عن عمليات النقل وترتب إجراءات الحصول على إحدى سيارات النقل لإحضار المواد اللازمة بأقصى سرعة قدر الإمكان.

وإذا نظرنا إلى الأمر نظرة واقعية، فربما لن تصل المواد الخام المطلوبة في الموعد المناسب لضمان استمرار عمل خط الإنتاج حتى نهاية اليوم، ولكنه سيعاود الانتظام في اليوم التالي. وربما يتعين عليك أن تدفع للعاملين أجرًا نظير عملهم لوقت إضافي إذا احتجت إلى شخص ـ خارج نطاق ساعات العمل ـ لتنزيل الحمولة من على سيارات النقل. وربما تضطر إلى الاتصال بإحدى الهيئات المختصة بتوفير العمالة لإمدادك بفريق كامل من العاملين لتولي مسئولية تسليم الطلبات إلى الجهات المعنية.

وبالرغم من كل هذه العوائق، سوف تشعر بمزيد من الرضا والراحة لتوصلك إلى هذه النتيجة بدلاً من صب جام غضبك على كل من يقابلك.

التدريبات العملية

١- مرة أخرى، استمع إلى المحادثات الجارية بين الأشخاص الموجودين في مكان العمل، ولكن هذه المرة حاول أن تتعرف على أسلوب التفكير الأساسي الذي يتبناه كل منهم.

٢- وبمجرد أن تتعرف على الأسلوب الأساسي في التفكير لكل منهم، تأمل العواقب المترتبة على استخدام نفس الأسلوب، ثم تعمد الانتقال إلى أسلوب آخر.

(يجب أن تنفذ هذا التدريب مع أحد الأشخاص المقربين إليك فحسب؛ لكي لا يشعر بالاستياء إذا اكتشف الأمر).

٣- هل توجد أي من الحالات المزاجية المحددة ــ مثل الهدوء أو الثقة بالنفس أو الإبداع أو غير ذلك ــ التي ترغب في التوصل إليها حسب رغبتك؟

- استرجع أحد المواقف التي انتابتك فيها هذه الحالة.
- دون بعض الملاحظات عن أحاسيسك (المادية والمعنوية) والأصوات التي سمعتها والأشياء التي رأيتها، حتى الأشياء التي اختبرتها بحاستي الشم والتذوق.
- تخيل بعض الصور العقلية الكبيرة المشرقة المحددة قدر الإمكان، ثم حاول أن تجعل الأصوات الصادرة عن محتويات الصورة واضحة ومسموعة. اجلس في وضع يعكس مشاعرك وأحاسيسك ... إلخ.

ينبغي تنفيذ هذا التدريب في الحالات "المرتبطة بالأحداث". (في نظرية البرمجة اللغوية العصبية، يتم تحديد وتصنيف جميع الخبرات الشخصية كحالات "مرتبطة بالحدث" ــ حيث يعد الشخص جزءًا لا يتجزأ من الحدث، أو حالات "غير مرتبطة بالحدث" ــ حيث يراقب الشخص الحدث عن بعد.)

- عندما تترسخ بداخلك هذه التجربة، المس المنطقة الموجودة خلف الجزء المستدير البارز من الأذن بقوة ــ لفترة قصيرة ــ بإصبع السبابة بيدك اليسرى.
- كرر هذه العملية عدة مرات، ثم تأمل العلاقة بين الحدث الذي تصورته ولمسك لأذنك عن طريق تكرار الحركة نفسها بينما تفكر في حدث مختلف.
- كرر كل خطوات التدريب حتى تتم برمجة المخ على استدعاء بعض الذكريات الإيجابية عند القيام بهذه الحركة. (قد يستغرق منك هذا التدريب بعض الوقت في أول محاولة، ولكنك ستكتشف في النهاية أن النتائج تستحق بذل هذا العناء من أجلها).

إنشاء العلاقات

المبادئ الأساسية لإنشاء العلاقات

يعتمد نجاح أية علاقة مباشرة بين الأفراد ـ لأي غرض من الأغراض ـ على مقدار الثقة والاحترام المتبادلين بين الأشخاص أطراف العلاقة. ففي نظرية البرمجة اللغوية العصبية، تتمثل علاقة الاحترام المتبادل في عملية إنشاء وتوطيد علاقة يسودها الانسجام والألفة. وتقوم هذه العلاقات على عاملين أساسيين، ألا وهما: الثقة والتعاون. ودون وجود هذين العاملين، من المحتمل أن تسود مشاعر الشك بين أطراف العلاقة مما قد يؤدي إلى الخلاف والفرقة. وقد علق أحد الكتاب على أهمية إنشاء علاقات الاحترام المتبادل في مكان العمل قائلاً: "يتم اتخاذ معظم قرارات العمل على أساس علاقات الاحترام المتبادل وليس الخبرة الفنية". وقد انعكس هذا بوضوح في مقال نشر في مجلة متخصصة في مجال الحاسب الآلي تتعامل مع صفوة شركات تعليم الحاسب الآلي:

"ذكر نحو ٩١٪ من الذين شملهم الاستطلاع أن هيئات التدريب تم اختيارها من خلال بعض الاختبارات الشفهية، بدلاً من إجراء اختبار منظم لتقييم مستواهم يعتمد على بعض العروض التقديمية التي تقدمها الشركات ...".

أهمية علاقة الاحترام في الشركات

لا تقتصر أهمية علاقات الاحترام المتبادل على المستوى المباشر في التعاملات فحسب؛ حيث اكتشفت العديد من الشركات الكبرى أنه عندما تتجاوز الشركة حجمًا محددًا أو يتم توزيع نشاطها على عدد من الفروع المنفصلة، يصبح من غير الممكن ـ تقريبًا ـ إنشاء إدارة مركزية فعالة. ومن ثم، ينهار تماسكها الداخلي والعلاقات القائمة بين أقسامها أو فروعها.

ودون وجود علاقات الاحترام المتبادل، يصبح أسلوب الإدارة صارمًا ومستبدًا أو تصبح الإدارة متفككة وغير واضحة المعالم. وفي أي من الحالتين، تنعكس الآثار السلبية لإدارة الشركة على أدائها العام.

ومن المؤسف أنه لا تزال توجد العديد من الشركات التي لا تستوعب جيدًا أهمية إنشاء علاقات احترام متبادل. وعلى الرغم من الاستعانة بمجموعة من الخبرات الفنية الجديدة التي تهدف في الأساس إلى رفع مستويات الكفاءة، فإن ذلك يؤدي إلى حدوث المزيد من التفكك والانقسام في مكان العمل. ويتمثل أحد المبادئ الأساسية لنظرية البرمجة اللغوية العصبية في أن اللغة التي نستخدمها تعكس طريقة إدراكنا للعالم من حولنا، بل وتشكلها. تأمل قائمة المصطلحات التالية، وحدد أيًا من العمودين من المحتمل أن يساعد على تنمية علاقات احترام متبادل أكثر من الآخر:

أ	ب
الموارد البشرية	الأشخاص
تنمية الموارد البشرية	التدريب/التعليم
إدارة التنظيم والموارد	إدارة شئون العاملين

حرية التصرف

تهدف نظرية البرمجة اللغوية العصبية إلى رفع مستويات كفاءة الأشخاص وتعزيز قدراتهم. وعلى النقيض من العديد من التطورات التي حدثت في عالم الأعمال مؤخرًا، تحقق نظرية البرمجة اللغوية العصبية أهدافها عن طريق تشجيع مذهب الفروق الفردية.

وقد ساهمت نظرية إعادة هيكلة العمليات التجارية ــ التي تؤكد على تبني أنظمة رقابية أكثر صرامة وخفض عدد العمالة وبرامج الحد من المصروفات ... إلخ ــ مساهمة كبيرة في التقليل من شأن دور الفرد داخل الشركة. وبالرغم من أن هذا الرأي يشتمل على بعض المبالغة، فإن هذه النظرية قد أخفقت ــ حتى الآن ــ في تنظيم عملية إنتاج البضائع. ويؤكد مؤيدو هذه النظرية أنه قد أعيد هيكلة ما يقل عن ١٪ من الشركات، وأن معدل فشل المشروعات القائمة على هذه النظرية يقدر بنحو ٩٥٪ !

ويرجع هذا إلى أن نظرية إعادة هيكلة العمليات التجارية تعد أمرًا نظريًا أكثر من كونها أمرًا عمليًا يختص بالأفراد. وقد تناول أحد الكتاب هذا الجانب قائلاً:

"... خلال السنوات الخمس الماضية، عكفنا على تدريب جيل جديد من الإداريين الذين يؤمنون بأنه يمكن تطوير الشركة عن طريق الحد من نفقاتها. وإذا كانت عملية إعادة الهيكلة تنحصر في الحد من النفقات، فإن هذا من شأنه أن يوجد مخاطرة بالتقليل من كفاءة وقدرة الشركة، بل وحجم الإنتاج والعمالة."

بإيجاز شديد، كلما أصبح مناخ العمل أكثر صرامةً (أي يفتقر إلى علاقات الاحترام المتبادل)، فقد العمل قيمته الحقيقية وتزايد شعور الموظفين بالغربة. وكما ذكر أحد المتخصصين مؤخرًا: "إن العمل هو ما يقوم به الفرد ليحصل على الأموال التي ينفقها على ما يرغب فيه بالفعل".

مزايا علاقات الاحترام المتبادل

تعد علاقات الاحترام المتبادل العلاج الفعال لكل هذه العوامل السلبية. وعلى مستوى الأفراد، تمنحنا هذه العلاقات فرصة لإنشاء علاقات شخصية أكثر فعالية بسهولة وبسرعة ــ حتى مع الأشخاص الذين نجهل هويتهم تمامًا.

أما على مستوى الشركات، توضح علاقات الاحترام المتبادل أهمية تخويل الأفراد سلطة فعالة وإقامة علاقات عمل مثالية فيما بين العاملين والإدارة، وفيما بين الأقسام بعضها البعض ... إلخ.

كما تساعد هذه العلاقات على تحسين علاقة الشركة بعملائها ــ إذا اهتم موظفو الشركة بإظهار احترامهم لمعتقدات الآخرين وقيمهم. ولا يعني هذا ضرورة مشاركتهم هذه القيم والمعتقدات، ولكن يتوقف الأمر على إظهار الاحترام لهم بطريقة إيجابية.

فضلاً عن ذلك، يؤكد مديرو المراكز المختصة بتعزيز مهارات القيادة الحكيمة أن هذا النوع من العلاقات يمثل أحد الجوانب الرئيسية في مجال العمل:

يخاطب العملاء أصحاب الشركات قائلين: "إننا لا نلقي بالاً لحصول كل العاملين في الشركة على أعلى الشهادات الجامعية في مجال إدارة الأعمال. سنتعامل مع الشركة التي تقدرنا وتعاملنا باحترام".

ومن ثم، يتمثل أحد الجوانب الأخرى في عملية إنشاء علاقات احترام متبادل في تعزيز قدرة الأشخاص على إظهار "تقديرهم واحترامهم للآخرين بطريقة لائقة".

المستويات المختلفة لعلاقات الاحترام

جدير بالذكر، يمكن إقامة أفضل العلاقات بين الأشخاص وبعضهم البعض إذا كان هناك حرص على إنشاء علاقات احترام متبادل على المستوى المناسب.

ففي نطاق الأسرة، ربما يكون من الأفضل إنشاء علاقات احترام متبادل على مستويات أكثر عمقًا ودفئًا. وفي مجال الأعمال، تظهر الحاجة الملحة إلى إنشاء العلاقات على مستوى كبير من الاحترام المتبادل.

ومن الجدير بالذكر أيضًا أننا قد نحتاج إلى تغيير مستويات علاقات الاحترام المتبادل التي تربطنا بشخص محدد أو جماعة بعينها. فإذا تجاوزت العلاقة مستوى محدد، فإننا نكون أكثر عرضةً لإغفال عيوب الشخص الآخر. وتتضمن عملية اختيار شركات تعليم الحاسب الآلي "بالاختبارات الشفهية" ـ المشار إليها في بداية هذا الفصل ـ تقييمًا إيجابيًا للمدربين والشركة. وبالرغم من ذلك، يفضل أن تقتصر عملية التعاقد مع الشركات أو اختيارها على رأي العاملين وإحساسهم الشخصي وليس التقييم الموضوعي لاحتياجات العمل. وتعتبر إقامة الأعمال مع الأطراف الأخرى على أساس علاقات الاحترام المتبادل التي تربطنا بهم فقط أمرًا مثيرًا للجدل، وذلك لأنه من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى وجود مشكلات مثل التي يمكن أن تحدث في ظل عدم وجود علاقات الاحترام المتبادل.

بالإضافة إلى ذلك، في مواقف التفاوض ـ على سبيل المثال ـ ربما يكون من الأفضل تنحية علاقات الاحترام المتبادل جانبًا قبل اتخاذ أي قرار مصيري. وذلك حيث يمنحنا هذا الأسلوب فرصة لتقييم الوضع الحالي على أساس الفوائد التي ستعود على العمل وليس بغرض التوصل إلى اتفاق لأننا لا نرغب في تعكير صفو علاقة الصداقة التي تربط بين أطراف المفاوضات.

تعكس ظاهرة ندم المشتري[1] شعورك عند اتخاذ قرار تحت تأثير علاقات الاحترام المتبادل. ويتفهم بعض مندوبي المبيعات هذا الشعور جيدًا، ومن ثم، فإنهم يعملون على ترسيخ علاقات الاحترام المتبادل التي تربط بينهم وبين العملاء لينالوا

---

(1) [illegible] عندما يبتاع بعض الأشياء، ثم [illegible]

رضاهم. ويعد هذا هدفًا إيجابيًا إذا كان من مصلحة العميل بالفعل إتمام صفقة البيع. ولكن إذا كان هدف المندوب من هذه العلاقة يقتصر على إتمام عملية البيع فحسب، فإنه من المحتمل أن يشعر العميل بالندم على ما اشتراه. كما أنه قد يعتقد أن المندوب قد قام بخداعه ــ الأمر الذي قد يدفعه إلى تجنب التعامل معه في المستقبل.

التدريبات العملية

سنعرض في الفصول التالية بعض الأساليب المحددة لتنمية علاقات الاحترام المتبادل.

أما الآن، فربما تفضل أن تراقب فحسب كيف يتقرب الأشخاص من بعضهم البعض لترى ما إذا كان بإمكانك التعرف على أي من أنماط السلوك الشائعة في:

أ- المواقف التي تقام فيها علاقات الاحترام المتبادل على مستوى يتراوح فيما بين المتوسط والمرتفع من الثقة.

ب- المواقف التي تنعدم أو تكاد تنعدم فيها علاقات الاحترام المتبادل.

أساليب التواصل بلغة الجسد

أساليب المحاكاة

تتمثل الخطوة الأولى والأهم تجاه إنشاء علاقات احترام متبادل في محاكاة تصرفات الشخص الآخر.

ويطلق على هذا الأسلوب "المحاكاة"[١] لأن الهدف الرئيسي منه هو أن تجعل نفسك "مرآة" للشخص الآخر، وذلك عن طريق محاكاة كل أو بعض تصرفاته بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وفي حالة التعامل مع جماعات كبيرة من الأشخاص، ينبغي عليك أن تحاكي تصرفات الشخص الذي تتحدث معه، بينما تبدي اهتمامًا بالشخص الذي تود بشدة أن يستجيب إلى حديثك.

وتتمثل أساليب المحاكاة الأربعة في الآتي:

- محاكاة نبرة الصوت وسرعة الكلام
- محاكاة معدل التنفس
- محاكاة حركات الجسم
- محاكاة أوضاع الجسم

تأتي هذه الأساليب الأربعة بنتائج فعالة سواء أكانت تستخدم كوسيلة:

- لإنشاء علاقات احترام متبادل عند وجود درجة من الثقة بالفعل فيما بين الأشخاص

أو

- لتوطيد علاقات الاحترام المتبادل القائمة بالفعل

---

(١) انظر مسرد المصطلحات.

محاكاة نبرة الصوت وسرعة الكلام

في مجال العمل، من المرجح أن تكون عملية محاكاة نبرة الصوت وسرعة الكلام من أكثر الأساليب الفعالة في إنشاء علاقات احترام متبادل.

ومن العسير ــ نسبيًا ــ محاكاة نبرة الصوت؛ حيث إن القليل من الأشخاص يستطيعون التمييز بين نبرات الأصوات بشكل عام وكيفية تغير سرعة الكلام في المواقف المختلفة ــ ويعتمد هذا على انطباعنا عن الشخص الذي نتحدث معه وحالتنا المزاجية في ذلك الوقت ... إلخ.

تتراوح نبرات الصوت بين الارتفاع أو الانخفاض والانفعال أو الهدوء والوضوح أو الهمهمة... إلخ، في حين أن الكلام يتسم بالسرعة أو البطء والانسيابية أو التردد والتغير أو الثبات على سرعة واحدة. وفي المحادثة، يحتاج الشخص فحسب إلى محاكاة السمات العامة لصوت الطرف الآخر. كما يتعين عليه ألا يحاول محاكاة صوت الطرف الآخر بطريقة تثير الضحك أو السخرية، مثل محاكاة لهجته أو طريقته الخاطئة في نطق الألفاظ... إلى غير ذلك.

يجب ألا تستخدم أي من أساليب المحاكاة المصممة لإنشاء علاقات الاحترام لمتبادل بطريقة ملحوظة ومثيرة للانتباه.

بوجه عام، يميل الأشخاص الذين يتبنون الأسلوب الحسي الحركي في التفكير إلى التحدث ببطء شديد وبنبرة منخفضة ومفخمة أكثر منها متوسطة الارتفاع، وعادة ما يتخلل الحديث العديد من الوقفات المتكررة الملحوظة. من ناحية أخرى، يتحدث الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا سمعيًا بصوت عذب متغير الطبقات وبسرعة منتظمة بغرض لفت انتباه من حولهم، في حين يتحدث الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا بصريًا بسرعة كبيرة ونبرة مرتفعة أكثر منها متوسطة.

محاكاة معدل التنفس

تعد محاكاة معدل التنفس من الأساليب الفعالة ــ ولكنها الأكثر صعوبة ــ فيما يتعلق بإنشاء علاقات احترام متبادل، ولا سيما إذا كان الطرف الآخر يرتدي ملابس فضفاضة أو كان كثير الحركة أو لا تبدو حركات الصدر واضحة لديه في أثناء عملية التنفس.

بوجه عام، عادةً ما يتنفس الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا حسيًا حركيًا في التفكير بعمق وانتظام من الجزء السفلي للرئة مباشرةً. على الجانب الآخر، يتنفس الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا سمعيًا في التفكير بانتظام، ولكن من منطقة منتصف الصدر. أما هؤلاء الذين يتبنون أسلوبًا بصريًا في التفكير، فيتنفسون ببطء من خلال الجزء العلوي من الصدر فحسب.

وإذا واجهتك أية صعوبة في مراقبة حركة الصدر في أثناء عملية التنفس، يمكنك أن تراقب حركة ارتفاع وانخفاض كتفي الطرف الآخر أو تتنفس ببطء شديد حتى لا تظهر حركة صدرك في أثناء عملية التنفس وتنتظر لترى رد فعله.

محاكاة حركات وأوضاع الجسم

تعد محاكاة كل من حركات الجسم وأوضاعه أسهل أسلوبين من أساليب المحاكاة، ولكن يتعين محاكاتهما بحذر شديد.

ببساطة شديدة، يمكن محاكاة أوضاع الجسم وحركاته وإيماءاته وإشاراته بطريقة مباشرة ودقيقة. فإذا استلقيت على ظهرك، فإنني سأقوم بعمل نفس الفعل. وإذا جلست واضعًا قدمك اليمنى على اليسرى، فإنني سأفعل بالمثل ... إلخ. ويكمن الاختلاف الوحيد بين الحركة الأصلية والمقلدة في أنك ستتوقف لفترة وجيزة قبل محاكاة الشخص الآخر، ومن ثم ستكون حركتك بطيئة وواضحة. وتكمن المشكلة في أن هذا الشخص قد يلاحظ ـ بشكل لاإرادي على الأقل ـ أنك تحاكي جميع حركاته. وسينتهي الأمر بأن يشعر بالضيق والاستياء بدلاً من أن تنشأ بينكما علاقة احترام متبادل.

توجد طريقة واحدة لتجنب هذه المشكلة ألا وهي؛ تنفيذ بعض الأوضاع والإيماءات المحددة، مع مراعاة ترك فترات زمنية متباينة قبل محاكاة كل حركة.

ويتمثل أحد الحلول الأخرى لهذه المشكلة في الاستعانة بأسلوب "المحاكاة غير المباشرة". فبدلاً من محاكاة نفس حركات الشخص الآخر بطريقة مباشرة، فإنك تقوم ببعض الإيماءات والحركات البديلة. فعلى سبيل المثال، إذا نقر على المكتب

بالقلم، أربت بأصابعي على ركبتي بنفس السرعة. وإذا جلس عاقدًا ساعديه أمام صدره، فإنني أنفذ الحركة ذاتها على قدمي ... إلخ.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة تنفيذ هذه الحركات ببطء وحذر شديدين لتبدو تلقائية ولا يكتشف الآخرون من حولك أنك تتفاعل مع حركات ذلك الشخص.

محاكاة لغة الجسد

تعد محاكاة لغة الجسد من أساليب المحاكاة المهمة أيضًا؛ فعادةً ما يؤدي الناس حركات بسيطة ــ ولكنها ملحوظة ــ توضح بالفعل أسلوبهم المفضل في التفكير في لحظة بعينها. فعلى سبيل المثال:

- تعكس عمليتا حك المنطقة الموجودة حول العينين أو الإشارة إليها إلى أن الشخص يتبنى أسلوبًا بصريًا في التفكير. فربما يكون هذا الشخص "عاجزًا عن رؤية الشيء الذي توصلت إليه" أو ربما يكون قد "لاحظ" شيئًا مميزًا في الكلام الذي قلته لتوك.
- تعكس الحركات الملحوظة حول الأذنين أو الفم أن عملية المعالجة السمعية قائمة في هذه الأثناء. فإذا بدأ الشخص بشد أذنه ــ على سبيل المثال، فربما تشير هذه الحركة إلى اعتراضه على "ما يستمع إليه". ومن ناحية أخرى، قد يُشير هذا التصرف إلى اعتقاده بأن "هناك الكثير من النقاط المهمة في الكلام الذي يسمعه".
- عادةً ما تصاحب الإشارات والإيماءات المنفذة بالذراعين أو اليدين استجابة حسية. فربما تعني هذه الإشارة أن هذا الشخص "يشعر بأن الموضوع الذي أثرته لتوك يحتاج إلى دراسة مفصلة" أو ربما يعتقد أن أفكارك قد "وضعت أيديهم على بعض النقاط".

يمكنك أن تستكشف أفكار الطرف الآخر بمجرد أن تلاحظ هذه الإشارات وتفهم معانيها. فإذا أرسل أحد صانعي القرارات البارزين إشارة بصرية تنم عن الأسلوب الذي يتبناه في أثناء أحد العروض التقديمية، يمكنك استخدام عبارات مثل: "دعني أريك ما أعنيه" أو "دعني أوضح لك هذه الفكرة" أو "دعونا نفحص هذا الموضوع فحصًا دقيقًا" ... إلخ.

أما إذا بدأ هذا الشخص بشد أذنه أو وضع يديه على فمه، فيتعين عليك أن تستخدم تعبيرات سمعية، مثل: "دعني أخبرك عما أعنيه بكلامي" أو "دعونا نوجه رسالة بصوت عال وواضح".

وأخيرًا، إذا استخدم هذا الشخص بعض الإشارات الحسية، استخدم بعض العبارات، مثل: "دعونا نقلب الفكرة من جميع نواحيها" أو "دعونا نضع أيدينا على الموقف" أو "أعلم أنك ستشعر بالراحة مع هذا".

التدريبات العملية

١- ابدأ بتدوين بعض الملاحظات الدقيقة عن أساليب التحاور الخاصة بالأشخاص الذين تتحدث إليهم ــ مثل نبرة الصوت وسرعة الكلام ... إلى غير ذلك، ثم كرر هذا التدريب لعدة أيام.

٢- في المواقف التي لا يُحتمل أن يشعر أي من الأشخاص المشتركين فيها بالغضب، ابدأ بمحاكاة حركات أجسام الأطراف المشاركين في الموقف على نطاق محدود للغاية. لاحظ الاختلاف الذي تشعر به عندما تتصرف بطريقة شخص آخر وتؤدي حركاته نفسها. والآن، كيف ساعدك هذا التدريب على تكوين صورة أوضح عن الشخص الذي تحاكيه؟

٣- حاول محاكاة أصوات الأشخاص الآخرين والطريقة التي يتنفسون بها، آخذًا في اعتبارك أن محاكاة القليل من الحركات (بدقة) ستمكنك من التقرب إليهم.

الفصل الثامن

أساليب التعامل

السلوكيات المطابقة والمغايرة

في أثناء تعاملك مع شخص آخر، سواء على مستوى الفرد أم الجماعة، فإنك إما أن تتصرف بطريقة مطابقة أو مغايرة له. بعبارة أخرى، بغض النظر عن مدى معرفتك الكبيرة أو الضئيلة بنظرية البرمجة اللغوية العصبية، إنك إما أن تتصرف بطريقة:

- مشابهة لسلوك الشخص الآخر (يطلق على هذا "أسلوب السلوك المطابق" في نظرية البرمجة اللغوية العصبية.)

أو

- مختلفة تمامًا عن سلوك الشخص الآخر (يطلق على هذا "أسلوب السلوك المغاير" في نظرية البرمجة اللغوية العصبية.)

يأتي تنفيذ أسلوب السلوك المطابق بنتائج أكثر فعالية من أساليب المحاكاة الموضحة في الفصل السابع نظرًا لتخطيه إياها. ولكي تنفذ أسلوب السلوك المطابق بفعالية، فإنك بحاجة إلى التعرف على معتقدات وقيم الشخص الآخر ومضمون كلامه، ثم محاكاته. (ومما لا شك فيه لا يتحتم عليك مشاركته هذه المعتقدات والقيم كي تحاكيه). فبمجرد أن يؤتي أسلوب السلوك المطابق ثماره في إنشاء درجة كافية من الثقة والاحترام بينكما، يمكنك أن تتحول إلى أسلوب السلوك المغاير وتتصرف بطريقة مختلفة عن هذا الشخص أو الأشخاص الذين كنت تحاكيهم. وهكذا، يمكنك أن تتزعم الشخص الذي تتعامل معه بدلاً من أن تسير في ظله.

يتضح هذا التحول من أسلوب السلوك المطابق إلى المغاير في الموقف التالي عندما كنت أسير أنا وزميلاي إلى ساحة انتظار السيارات داخل إحدى محطات البنزين على الطريق. وبعد أن قطعنا نحو ٤٠ أو ٥٠ ياردة، قال زميلي الذي يتوسطنا على حين غرة، مشيرًا بيده إلى جهة اليمين: "لماذا نسير في هذا الاتجاه، فالسيارة توجد هناك".

ويرجع هذا إلى أنه خلال المحادثة الهادئة التي دارت بيننا في المطعم، كنا نتصرف بأسلوب السلوك المطابق ونحاكي بعضنا البعض. وعندما تركنا المطعم، تقدمنا شخص واحد إلى المكان الذي يعتقد أنه توجد به السيارة. ونظرًا للمستوى الكبير من الاحترام والثقة بيننا، فقد اتبعناه وابتعدنا عن المكان الصحيح للسيارة، على الرغم من أننا كنا نراها بوضوح.

أساليب التعامل الإيجابية

في مجال العمل، يجب أن يتمكن الشخص الذي يتبنى أسلوب السلوك المطابق من التحول ببطء إلى أسلوب السلوك المغاير بمجرد أن تنشأ بينه وبين الشخص الآخر درجة كبيرة من الثقة والاحترام المتبادلين من خلال محاكاته لسلوكه؛ لكي يحقق هدفه المنشود.

ولكن، ينبغي توخي الحذر الشديد؛ حيث لا يأتي أسلوبا السلوك المطابق والمغاير بنتائج فعالة إلا إذا اشترك الشخص الذي يتزعم الموقف وهؤلاء الذين يسيرون في ركبه في بعض المعاملات الإيجابية. ومن المحتمل أن يكتشف "القائد" (أي الشخص الذي يتزعم الموقف) الذي يرغب في إنهاء الموقف لصالحه أن محاولاته قد باءت بالفشل عندما تتنبه "الضحية" (أي الأشخاص الذين تتم محاكاتهم) إلى طبيعة الموقف وعواقبه الوخيمة.

أساليب التعامل السلبية

عادةً ما يتضمن هذا الأسلوب التصرف بطريقة غريبة وغير متوقعة. ولتتصور، على سبيل المثال، أنك تتعامل وجهًا لوجه أو من خلال الهاتف مع عميلة متذمرة؛ حيث تشعر السيدة بالاستياء الشديد وتصب جام غضبها عليك. كيف ستتصرف في هذا الموقف؟

من المتوقع أنك ستحافظ على هدوئك، وتتحدث إليها بصوت منخفض ينم عن الاحترام والتقدير وتحاول أن تهدِّئها. ولكن، ليس هذا بالتصرف الصحيح في هذا الموقف.

يرجع هذا إلى أن سلوكك وصوتك لا يتوافقان مع صوت السيدة ولغة الجسد التي تستخدمها. فبدلاً من أن تؤكد لها أنها على حق، فإنك تبين لها أن الأمر لا يستحق كل هذا الغضب والاستياء. فإذا كانت هناك درجة بسيطة من الاحترام المتبادل بينكما، فقد قضيت عليها لا محالة.

والآن، ماذا يتعين عليك فعله بعد تدهور الموقف بينكما؟ ينبغي عليك أن تتبنى أسلوب السلوك المطابق ثم تتحول منه إلى السلوك المغاير. بعبارة أخرى، يجب أن تحاكي نبرة صوتها، ولكن لا تتفوه بالكلمات ذاتها، ثم تقودها تدريجيًا إلى حالة من الهدوء والاسترخاء تمكنكما من التعاون معًا على حل هذه المشكلة. فعلى سبيل المثال:

العميلة (بصوت عالٍ):

هل ترى الحالة المزرية التي يبدو عليها الثوب؟ لقد ارتديته مرتين فحسب، ثم بدأ يتمزق بهذه الطريقة. كيف ستعوضني عن هذه الخسارة؟ إنني أود استرجاع نقودي، كما أنني لن أشتري من هذا المتجر مرة أخرى حتى إذا كان الوحيد في المدينة.

البائع (محاكيًا نبرة صوتها وبعض أساليب لغة الجسد التي تستخدمها):

(أسلوب السلوك المطابق): إنني يقينًا أوافقك الرأي بشأن الحالة المزرية للفستان، كما أنني غير مندهش من غضبك وثورتك. إنني أشعر بالضيق والاستياء؛ حيث إننا نتبع سياسة إيجابية في هذا المحل تقتصر على بيع أجود أنواع الملابس، ومن الواضح أن هذا الثوب لا يتوافق مع معاييرنا في الجودة.

(تهدئة الموقف تدريجيًا ثم التحول إلى السلوك المغاير): إنك يقينًا على حق في تذمرك وشكواك، وإننا لا نرغب في إثارة غضب واستياء عملائنا عندما يأتون للتسوق من متجرنا.

(بأسلوب أكثر هدوءًا): لذا، فإنني سأبذل قصارى جهدي لتسوية هذا الموقف؛ لأنني أود أن تغيري وجهة نظرك السلبية عن هذا المتجر وتعتبريه أحد الأماكن التي يمكنك الاعتماد عليها في الحصول على أجود المنتجات.

وفي هذه الأثناء، ستتمكن من مساعدة السيدة في التوصل إلى حل يرضي الطرفين.

إذا لم تؤت هذه العملية ثمارها من المرة الأولى ــ وربما يحدث هذا إذا تمكن الغضب من الشخص الآخر ــ يمكنك ببساطة أن تواصل التصرف بسلوك مطابق للسيدة ثم تتحول منه إلى سلوك مغاير حتى تهدأ وتقتنع برأيك.

التدريبات العملية

١- راقب جيدًا طريقة استخدام أسلوبي السلوك المطابق والمغاير في تعاملات الأشخاص في مكان العمل. هل ينهج الشخص الأعلى مكانة دومًا أسلوب السلوك المغاير؟

٢- قم بمحاكاة حركات الجسم ونبرات الصوت من أجل إنشاء علاقة الاحترام المتبادل، ثم حدد التغييرات التي يجب أن تجريها على سلوكك لكي:

أ- تقود الشخص الآخر.

ب- تنهي علاقة الاحترام المتبادل.

إيجاد الروابط الذهنية

الروابط الذهنية

إذا كنت قد انتهيت من قراءة التدريب الثالث من التدريبات العملية المذكورة في الفصل الخامس، فإنك ستتذكر كيف كان بإمكانك استدعاء حالة مزاجية إيجابية بأداء حركة بسيطة. وفي نظرية البرمجة اللغوية العصبية، تعرف عملية إيجاد رابط ذهني بين المشاعر الداخلية والأحداث الخارجية بعملية "إيجاد الروابط الذهنية"[١]. وكما أوضحنا لك، تعد الروابط الذهنية بمثابة استجابة مكتسبة؛ أي أنه يمكن إيجادها وتغييرها وإزالتها ــ كيفما نشاء ــ لكي نحصل على نتائج محددة.

ومن المؤسف أنه يمكننا إيجاد روابط ذهنية سلبية دون قصد منا. فعلى سبيل المثال، في العديد من الشركات حاليًا، كلما صعد الموظف درجات السلم الإداري، زاد نفوذه وقل احتياجه إلى أية مساعدة من أي شخص آخر في الشركة، إلا هؤلاء الذين يعلونه مكانةً.

وعلى الرغم من ذلك، فقد تبنت الشركات نظرة سلبية عن العلاقة التي تربط بين الولاء والكفاءة؛ ألا وهي أن السبيل الوحيد للترقي في العمل هو تركه.

لماذا تتصرف الشركات بهذه الطريقة؟ بالرغم من أن هذا التصرف يبدو ــ من الوهلة الأولى ــ مناقضًا لذاته، فإنه يكون مفهومًا ومعقولاً إذا ربطنا بينه وبين مفهوم إيجاد الروابط الذهنية في نظرية البرمجة اللغوية العصبية.

فكما يمكن إيجاد رابط ذهني بين حالة شعورية محددة ومقطوعة موسيقية بعينها، يمكن إيجاد رابط ذهني بين شعورنا تجاه شخص معين وموقف محدد، كما لو كنا نرى هذا الشخص يؤدي الدور نفسه يوميًا.

عندما يحدث هذا النوع من الروابط الذهنية اللاإرادية غير المقصودة ــ مثل أن ننعت أحد الأشخاص بلقبه في العمل (أو نوعه أو لون بشرته) بدلاً من أن

---

(١) انظر مسرد المصطلحات.

نراه كشخص متفرد له هوية مستقلة ــ فإنه يرتبط (في أذهاننا) باستجابة محــــددة. وبمجرد أن يحدث هذا، يستغرق الأمر منا وقتًا طويلاً قبل أن نتخلص مــــن هــذه الروابط الذهنية السلبية وندرك قيمة الشخص الحقيقية.

علاوة على ذلك، تحتاج الشركات التي تتبع سياسة محددة في العمل كالتي تتمثل في "ترقية الموظفين إلى تنحيتهم عن العمل" إلى النظر بعين الاعتبار إلى ثقافتـــها ومنهاجها الفكري. فربما تجني الشركة ثمار تدريب الموظفين على بعض المهارات الأساسية على المدى البعيد.

كما نواجه المشكلة نفسها عندما ننعت أحد الأشخاص ببعض الألقاب التي تعــبر عن حكمنا الشخصي عليه (مثل "المنشق" و"المحب للعزلة"، إلخ)، كما لـــو كـــانت تنطبق عليه بالفعل. وتتشابه هذه العملية مع "نسبة أحد الألقاب السيئة إلى شـــخص سيئ الخلق".

ولكن، ببساطة شديدة، يميل الناس إلى رؤية ما يتوقعون أن يروه. وهكذا، عندما ننسب لقبًا إلى أحد الأشخاص، فإننا نحد بشـــدة مـــن قدرتنـــا علـــى تكويـــن رأي موضوعي عنه. فعلى الرغم من أن الناس يعجزون عن تغيـــير "أنفســـهم"، فإننـــا نستطيع أن نغير من سلوكياتنا ونظرتنا للناس كيفما ومتى نشـــاء. وعـــادة مـــا لا يكمن العائق الكبير أمام التغيير في الشخص نفسه، ولكن في امتناع الآخرين عـــن تقبل إمكانية تغيره.

طرق استخدام الكلمات

من الجدير بالذكر أيضًا أن الطريقة التي نستخدم بـــها الكلمـــات ــ ولا سـيما "الألقاب" ــ تؤثر تأثيرًا قويًا على انطباعاتنا عن الأشياء المختلفة.

فكلمة "المنشق" ــ على سبيل المثال لا الحصر ــ قد توحي إلى أحد الأشـــخاص ببعض المعاني السلبية ــ مثل الشخص الذي يصعب التعامل معه وينفذ ما يـــتراءى له بدلاً من أن يحاول التكيف مع الظروف والتصرف "كعضو" في مجموعة. ولكن، هل هذا هو المعنى الصحيح الذي نفهمه من كلمة "المنشق"؟ ليس تمامًا؛ حيث تجدر الإشارة إلى أن هذه الكلمة تستخدم، في كثير من الأحيان، بمفهوم إيجابي.

في الواقع، تقر العديد من الكتب المتخصصة في الأعمال التجارية بأهمية تواجد بعض الأشخاص "المنشقين" عن لوائح الشركة لضمان نجاحها وازدهارها المستمر؛ لأنهم ـــ على وجه التحديد ـــ يتمردون باستمرار على الوضع الراهن.

هكذا، إن الكلمات التي قد يتراءى للمتحدث أنها تعبر عن الاستنكار والاستهجان، ربما تعد إطراءً ومدحًا بالنسبة للشخص الذي توجه إليه. وبالتالي، بدلاً من استنكار السلوكيات غير المقبولة، قد تؤدي نسبة بعض الألقاب السلبية إلى الأشخاص عوضًا عن استخدام أساليب النقد البناء إلى تعزيز السلوكيات نفسها التي كان من المفترض أن تمنعها.

التنويم المغناطيسي اللاإرادي

ثمة دليل ملموس على أننا ندخل ونخرج ـــ بانتظام ـــ من "حالة غيبوبة مؤقتة" طوال فترات اليقظة والوعي. ففي أثناء هذه الحالة، التي تحدث كل ساعة ونصف وتستمر لفترة تتراوح ما بين ١٥ إلى ٢٠ دقيقة تقريبًا، قد نتصرف بحماقة ونكون أكثر عرضة للتشتت وأكثر تأثرًا بآراء الآخرين. ويطلق على النسق الذي تسير عليه حالات الغيبوبة المؤقتة "نظام الأنشطة الدورية"[٢] (Ultradian rhythm). ويستغل الأشخاص هذا الوقت، بديهيًا، في معالجة المعلومات التي يتلقونها.

يعكس اكتشاف الفترات التي تحدث خلالها حالات الغيبوبة المؤقتة قدرتنا على الدخول في "حالات متغيرة من الوعي" بطريقة يسيرة وطبيعية. ويساعدنا هذا التحليل على توضيح ظاهرة "التنويم المغناطيسي اللاإرادي".

فعلى سبيل المثال، تصور للحظة أنك قد خولت بمساعدة أحد الأشخاص على تعلم ركوب الدراجة. هل ستنصح هذا الشخص، قائلاً:

- "احفظ توازنك بينما تقود الدراجة"

أم

- "لا تدع الدراجة تتمايل بينما تقودها"؟

ربما يبدو الاختلاف بين هاتين الجملتين طفيفًا، ولكن، في واقع الأمر، ستفهم الجملة الأولى على أنها أمر إيجابي بهدف المساعدة، في حين ستفسر الجملة

---

(٢) انظر مسرد المصطلحات.

الثانية على أنها دعوة للإلقاء بالنفس إلى التهلكة. ونستخلص من هذا أن العقل البشري، عادةً، ما لا يستطيع أن يسمع بالضبط الكلمات التي توجه إليه؛ ومن ثم يخطئ في تفسيرها.

كيفية تفسير الأفكار

من غير الممكن أن يتعرف الشخص على ماهية أحد الأشياء إلا إذا فكر فيه بالفعل؛ وذلك لكي يميزه عن الأشياء الأخرى التي لن يفكر فيها.

وبإيجاز شديد، يعجز العقل البشري عن التفكير في الأساليب المنفية. فعلى سبيل المثال، إذا قال المدرب: "احفظ توازنك على الدراجة"، يمكن أن يختار الشخص تنفيذ كلام مدربه بدقة؛ لأنه أسلوب بسيط ومثبت. ولكن، إذا قال المدرب: "لا تدع الدراجة تتمايل بينما تقودها"، سيفكر الشخص أولاً في معنى كلمة "تتمايل" لكي يتعرف على التصرف الخاطئ الذي ينبغي أن يتجنبه؛ أي أنه يسمع الجزء المثبت قبل المنفي. ويسمع الجزء الواعي من العقل الرسالة كما هي: "لا تدع الدراجة تتمايل"، ولكن العقل الباطن (الذي يسيطر على ردود أفعالنا) يسمع رسالة مختلفة تمامًا: "تتمايل الدراجة بينما تقودها ــ لا تدع"؛ أي يسمع الجزء المثبت قبل المنفي. وفي الوقت الذي يسمع فيه العقل الباطن عبارة "لا تدع الدراجة"، ربما يكون قد سمع بالفعل، بل ونفذ أمر المدرب بأن تتمايل الدراجة حتى يسقط أرضًا.

التدريبات العملية

١- عندما تلتقي بأصدقائك وزملائك، يجب ألا تبالغ في بناء ردود أفعالك على الأحداث الماضية. كما يجب أن تسأل نفسك: هل أرى الناس على حقيقتهم الفعلية حاليًا أم على الصورة التي اعتادوا أن يكونوا عليها في الماضي؟

٢- عندما يتعين عليك اتخاذ أي قرار، يجب أن توجه إلى نفسك بعض الأسئلة مثل: بأي طريقة تقرر أن تفعل الأشياء؛ "هل بالطريقة التي دأبت دومًا على تنفيذها بها"؟ وهل تفتقر إلى الكفاءة والإبداع نتيجة لرفضك تقبل الحاجة الماسة إلى التغير والفوائد التي يحتمل أن تعود عليك منه أم لا؟

الفصل العاشر

أساليب الصياغة

المقام والمقال

ربما يردد شخصان الكلمات نفسها تقريبًا، ولكن تعطي العبارة الأولى إيحاءً بالتهديد في حين تبدو العبارة الثانية كتعليق بسيط.

لماذا يختلف معنى العبارتين، على الرغم من أنهما يتكونان من نفس الكلمات؟ لأن لكل "مقام" مقالاً يتناسب معه. فعندما نتحدث مع بعض الأشخاص، فإننا نأخذ في اعتبارنا كلاً من هويتهم ووجهة نظرنا فيهم، إلخ. فإذا تحدث إليك صديقك عبر الهاتف، قائلاً: "هل تسمح لي بدقيقة من وقتك؟" بنبرة تنم عن السعادة والفرح، سيعكس هذا الموقف معانٍ مختلفة تمامًا عما إذا تربص لك رئيسك بينما تمر على مكتبه وسألك بنبرة صارمة: "هل تسمح لي بدقيقة من وقتك؟"

يتجسد المعنى المقصود من الكلمات التي نرددها في استجابة الآخرين إلينا.

ففي لغة البرمجة اللغوية العصبية، تحدث جميع الأقوال والأفعال في نطاق ما يشار إليه بـ "الإطار"(١)؛ كما لو كنا في أحد المواقف، واستجاب إلينا بعض الأشخاص ـ دون أي سبب واضح ـ بطريقة تتنافى تمامًا مع مقصدنا. ويبدو الأمر كما لو أنهم كانوا يستجيبون إلى الإطار الذي جرى فيه الحدث بدلاً من الحدث بأكمله.

إنشاء إطار الحديث

ببساطة شديدة، يتمثل الإطار الفعال للحديث في الطريقة التي نقدم فيها بعض الرسائل لنزيد من احتمالات استجابة الناس إلى المعنى المقصود من كلامنا وليس مجرد الكلمات. كما أن استيعاب أهمية إطار الحديث من شأنه أن يمكننا من اختيار الطريقة التي نقدم بها التماسًا أو بيانًا أو طلبًا لضمان نفاذ تأثيرها إلى أقصى حد ممكن. فعلى سبيل المثال:

---

(١) انظر مسرد المصطلحات.

"ليس من السهل عليّ أن أقول هذا؛ لأنني أعرف أن هذه الكلمات ربما تعكس بعض المعاني السلبية وسيبدو الأمر كأنني لم أقدر المجهود الكبير الذي بذلته في تحضير هذا العرض التقديمي. ولكن، تتضمن مهام وظيفتي التأكد من أننا نظهر بأفضل صورة ممكنة أمام عملائنا. ولهذا السبب فحسب، فإنني أطلب منك أن تعيد تنظيم هذا العرض التقديمي.

يجب أن يكون العرض أكثر إيجازًا وتعبيرًا، سأمنحك من ٤٠ إلى ٤٥ دقيقة كحد أقصى لإعادة تنسيق هذا العرض. كما أنني أود لو تستبدل هذه اللغة المتخصصة ببعض الكلمات العامة التي يمكن أن يفهمها العملاء.

هل يبدو كلامي واضحًا؟"

يوضح المثال السابق أن هذا المدير قد نظر بعين الاعتبار إلى الطريقة التي سيفهم بها الموظف تعليقاته ويستجيب إليها ـ دون أن يعتذر فحسب. كما أنه قد قدم له أسبابًا معقولة تبرر نقده للعرض التقديمي بدلاً من أن يقول ببساطة: "هذا العرض التقديمي سيئ للغاية، اذهب وأعد كتابته من جديد".

علاوة على ذلك، يقدم المدير للموظف في الفقرة الثانية "يجب أن يكون العرض..." بعض الإرشادات البناءة لتعديل العرض. ومرة أخرى، توضح هذه الإرشادات أن المدير قد تأمل الأمور جيدًا بدلاً من أن يعترض فحسب على بعض الأشياء التي لا تروق له.

وأخيرًا، يحمل السؤال الذي انتهت به المحادثة "هل يبدو كلامي واضحًا؟" بين طياته بعض الغموض؛ ومن ثم لا يمكن الإجابة عليه بنعم أو لا أو بفتح أبواب المناقشة، إذا استلزم الأمر.

ويمكن أن تأتي أساليب الالتماس والطلب أيضًا بنتائج فعالة إذا أحسن الشخص صياغتها بما يتوافق مع إطار الحديث. وبصورة خاصة، يجب أن يذكر الشخص سبب الالتماس دومًا قبل الالتماس نفسه. فعلى سبيل المثال:

"لا أدري ما إذا كنت على دراية بهذه المعلومة أم لا؛ فقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت مؤخرًا أن مستخدمي الآلة الكاتبة يستغرقون ما يزيد عن ساعتين في كتابة رسالة بسيطة. ولكن، في النهاية، لا يحظى العمل بإعجاب الجميع.

ومن ناحية أخرى، تحتوي أجهزة معالجة الكلمات الحديثة على برامج التدقيق الإملائي والنحوي. ومن ثم، لن يضطر الشخص إلى إعادة كتابة الوثيقة بأكملها لمجرد حذف أو إضافة بعض الأشياء أو إعادة صياغة بعض الجمل. وتغطي هذه الأجهزة تكلفتها في وقت قصير للغاية.

ولهذا السبب، أقترح استبدال جميع الآلات الكاتبة ببرامج معالجة الكلمات."

وبغض النظر عن التلميح بالالتماس الذي أُستهل به الحديث في الفقرة الثانية، فقد اتضحت مطالب المتحدث في النهاية بعد وصف مزايا برامج معالجة الكلمات. وقد كان من غير الممكن أن يجيب المستمع إجابة مناسبة عن التماس المتحدث حتى يتم تحديده بوضوح في الجملة الأخيرة.

ولكن، إذا افترضنا أن المتحدث قد استهل حديثه بالالتماس بدلاً من سرد الأسباب، كالآتي:

"إنني ألتمس منك استبدال جميع الآلات الكاتبة ببرامج معالجة الكلمات.
لا أدري ما إذا كنت على دراية بهذه المعلومة أم لا؛ أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت مؤخرًا أن مستخدمي الآلة الكاتبة يستغرقون ..."

وهكذا، يمكن أن يتخذ المستمع قرارًا في الحال ويتجاهل تمامًا الأسباب الموضحة فيما بعد، مهما كانت درجة أهميتها.

أساليب تهذيب الحديث

يرفض نحو ٧٠ إلى ٨٠ ٪ من الأشخاص عمليات التغيير، سواء أكان بدرجة كبيرة أم صغيرة. ويوضح هذا أن الأسلوب الذي نقدم به أسباب التغيير يمثل أهمية كبيرة في التنفيذ الفعال لعملية التغيير. ومرة أخرى، نؤكد على أهمية الإطار الذي يصاغ خلاله الحديث؛ حيث إنه قد يؤدي إلى النجاح أو الإخفاق في التنفيذ.

عندما يقدم مندوبو المبيعات بعض الأجهزة التكنولوجية الحديثة، على سبيل المثال، فإنهم يستخدمون عبارات مثل:

- "تستخدم هذه الأجهزة أسلوبًا جديدًا في العمل".
- "سوف تحدث هذه الأجهزة ثورة في مجالات العمل".
- "تعد هذه الأجهزة بمثابة آلات المستقبل".

تأمل كيف يمكن أن يفهم أي شخص مناهض لمبدأ التغيير هذه العبارات. ولن تشعر بالدهشة إذا علمت أن العديد من الأشخاص، بما في ذلك المديرين، يظهرون بعض الخوف من استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.

كيف سيكون الأمر أكثر سهولةً إذا قُدم موضوع التكنولوجيا الحديثة في إطار أكثر دقةً وتأثيرًا، مثل:

- صممت هذه الأجهزة لتسهيل أداء الأعمال.
- يسهل استخدام هذه الأجهزة مثل الآلة الكاتبة.
- سيدرب الموظفون تدريبًا كاملاً على استخدام هذه الأجهزة.

وبإعادة صياغة العبارات، أصبحت التغييرات تطويرية أكثر منها ثورية؛ ومن ثم أقل تهديدًا لظروف العمل.

عملية إعادة الصياغة

وكما تقودنا عملية إنشاء إطار الحديث إلى تحديد سياق الموضوع، تعمل عملية إعادة الصياغة على إعادة تشكيل السياق. ويعد هذا أسلوبًا لإعادة النظر في موقف أو فكرة قائمة حتى يتم إعادة تقييم المضمون. ويمكن استخدام هذا الأسلوب في توضيح أحد القرارات المتعلقة بالعمل أو في استيعاب "تصورات" أحد الأشخاص لموقف محدد بصورة أكبر.

في مجال العمل، يعد مذهب الأهداف طويلة الأمد في مقابل مذهب الأهداف قصيرة الأمد أحد الأمثلة التي توضح كيف أصبحت عملية إعادة الصياغة إحدى المهارات الضرورية في العمل.

وفي عالم برمجة الحاسب الآلي، على سبيل المثال، ظهر اتجاه نحو:

- تسريح العمالة الثابتة الزائدة عن حاجة العمل

و

- تشجيع الأعمال التعاقدية على نطاق أكبر

وعلى المدى القريب، يشتمل هذا الاتجاه على فائدتين كبيرتين؛ ألا وهما:

- تحتاج الشركة إلى توظيف بعض العمالة المؤقتة فحسب إذا توفرت لهم بعض الأعمال.

- يمكن التعاقد مع بعض الخبراء المتخصصين في مجال بعينه متى استلزم الأمر بدلاً من تحمل نفقات تدريب موظفي الشركة.

وعلى الرغم من ذلك، إذا أعدنا صياغة هذا الموقف في إطار جديد، فإننا سنكتشف أن هذين الاتجاهين يشتملان على بعض العيوب إلى جانب المزايا. فعلى سبيل المثال:

- لا تحتفظ العمالة المؤقتة بنفس درجة الولاء أو الاهتمام بنجاح الشركة كالعمالة الثابتة فيها.
- إذا وظفت الشركة مجموعة من الخبراء المتخصصين لفترة مؤقتة لأغراض تطوير أنظمة العمل، فهل سيستوعب موظفو الشركة أساس وأهداف هذه التطورات أم لا؟

يبدو الإطار الأولي للحديث إيجابيًا ومحمسًا ـ إلى حد ما، ولكن إذا أعدنا صياغة العواقب المحتملة، يمكننا أن نقدر كلاً من إيجابيات وسلبيات الخيارات المتاحة، ونحدد ما إذا كان من الأفضل اتخاذ هذه الخطوة أم لا. وإذا كانت الإجابة بنعم، كيف يمكننا أن نحد من الآثار الجانبية السلبية؟

مستويا عملية إعادة الصياغة

على المستوى الشخصي، قد نتبنى وجهة نظر أخرى من أجل توسيع مداركنا أو ربما نعمل على تقييم وجهات نظر الآخرين بطريقة تمكنهم من تقدير بعض المعلومات الإضافية التي لم يعرفوها من قبل.

أما بالنسبة للشركات، تتعلق أهم عمليات إعادة الصياغة اللازمة في العديد من الشركات، حاليًا، بعلاقتها مع عملائها. فكم مرة نسمع الشكوى من أن العملاء يتوقعون الحصول على جميع الخدمات مجانًا وفي أقرب وقت ممكن؟ حقًا، يصعب التعامل مع معظم العملاء من وقت لآخر، ولكن ما الأعمال التي يمكن إنجازها دون التعامل مع العملاء؟

تتمثل عملية إعادة الصياغة المتعلقة بهذا الصدد في الآتي: إذا كان يصعب التعامل مع كل العملاء في وقت أو آخر، فإن مواجهة بعض الصعوبات في التعامل

مع العملاء يعد جزءًا لا يتجزأ من إدارة الأعمال بنجاح. ولا يمثل التعامل مع بعض العملاء صعبي المراس عبئًا كبيرًا على الإطلاق؛ ولكنه يعد دليلاً على النجاح.

التدريبات العملية

١- اطلب من أحد الأشخاص أن يعيد تنفيذ إحدى المهام التي لا يوجد أي مبرر لعدم إتقانه إياها منذ المرة الأولى.

- كيف يمكنك صياغة تعليقاتك لتتلقى استجابة إيجابية؟
- ماذا تشعر عندما تحاول صياغة تعليقاتك بإيجابية بينما يكون الشخص الآخر خاطئًا حتى النخاع؟

كرر هذا التدريب مع العديد من زملائك في العمل، آخذًا في اعتبارك استجابتهم.

هل يوجد اختلاف بين استجابة كل شخص والآخر؟ وإن وجد، فما أسبابه؟

٢- تعوَّد على إعادة صياغة العبارات، متى سمعت أي تعليق سلبي. فعلى سبيل المثال:

التعليق: "إنني أكره النهوض مبكرًا في الساعة السابعة صباحًا".

العبارة بعد إعادة الصياغة: "إنك لم تكن لتواجه هذه المشكلة إذا كنت تعاني من البطالة".

نفذ هذا التدريب بالاستعانة ببعض الأفكار الإيجابية.

برامج المعالجة الذهنية

مفاتيح التأثر في الشخصية

كما يعرف العاملون بوكالات الإعلان، يملك جميع الأشخاص بعض "مفاتيح التأثر" التي ــ عند التعرض إلى بعض المثيرات ــ قد تدفعهم إلى إسناد المزيد من الأهمية إلى "مشاعرهم الداخلية" عن أفكارهم المنطقية والتصرف بما يتناسب معها. ولهذا السبب، قد نزرف الدموع عند الاستماع إلى بعض القصص الرومانسية والدرامية، حتى إذا كنا ندرك بالفعل أن ما نشاهده أو نقرأه مجرد خيال.

وفي نظرية البرمجة اللغوية العصبية، يطلق على مفاتيح التأثر هذه "برامج المعالجة الذهنية"؛ وهي عبارة عن أدق برامج المعالجة اللاإرادية للمعلومات وعادة ما ترتبط بعمليتي الإدراك والاستجابة إلى العالم الخارجي.

الإدراك والأفكار والمشاعر

لتقدير أهمية الدور الذي تلعبه برامج المعالجة الذهنية، من الضروري أن نفهم العلاقة التي تربط بين عملية الإدراك[1] والأفكار والمشاعر. فعلى سبيل المثال، إذا كانت قدرتنا على الإدراك هي التي تشكل مشاعرنا، فما الذي يشكل قدرتنا على الإدراك؟

والآن، تبين لنا أن إدراكنا للأمور يعالج ويعاد تقييمه وفقًا لخبراتنا السابقة ومعتقداتنا وقيمنا ومعرفتنا.

وإذا تعرفنا على نوع برامج المعالجة الذهنية التي يستخدمها الناس، يمكننا أن نتوقع الطريقة التي يحتمل أن يستجيبوا من خلالها إزاء أفعالنا وأقوالنا.

تأثير الأفكار على عملية الإدراك

تتمثل إحدى الحقائق التي عرضها شكسبير في مسرحيته الشهيرة "هاملت" في أنه لا يوجد ما هو جيد وسيئ، ولكن طريقة تفكيرنا هي التي تجعلنا نظن ذلك.

---

(١) انظر مسرد المصطلحات.

ينطبق هذا الكلام يقينًا على برامج المعالجة الذهنية التي لا تستطيع التفريق طبقا لها بين الأفعال الصحيحة والخاطئة، حيث إنها ببساطة برامج أو عمليات ذهنية نستخدمها في معالجة المعلومات الواردة إلينا.

تنوط أحد برامج المعالجة الذهنية الأساسية المتعلقة بأساليب التحفيز، على سبيل المثال، بتوضيح الكلمات المحددة التي من المحتمل أن تشجع أو تردع الشخص فيما يتعلق بتنفيذ بعض خطط العمل. وتتمثل هذه الكلمات في بعض "السلوكيات النموذجية"[٢] التي يعبر عنها بعبارتين الأولى مثبتة والأخرى منفية، مثل "يجب أن" و"يجب ألا" و"ينبغي أن" و"ينبغي ألا"، إلخ. كما أنها تعد بمثابة الكلمات التي يرددها الشخص في سريرته عندما يود أن يتخذ قرارًا بشأن أحد الأفعال، مثل: "يجب أن أغادر المنزل في الوقت المناسب لألحق بقطار الساعة التاسعة إلا ربع" و"ينبغي ألا أتناول مزيدًا من الشيكولاتة"، إلخ. وقد تخطئ أحكام المنطق التي تستند إليها هذه السلوكيات النموذجية، ولكن هذا لا يقلل من أهميتها. وعلى الجانب الآخر، يستخدم بعض الأشخاص هذه الكلمات نفسها للحيلولة دون تنفيذ الأفعال ذاتها التي تعززها. ويتمثل أشهر أمثلة هذه الظاهرة في التعبير الآتي: "يجب أن أحاول أن ..."، التي تعني ــ عمليًا ــ "إنني سأفكر في الأمر، ولكن قدر المستطاع".

في الفصل التاسع عشر، سوف نعرض سبعة من أكثر برامج المعالجة الذهنية المستخدمة شيوعًا، بالإضافة إلى أساليب السلوكيات النموذجية.

التدريبات العملية

١- تأمل استخدام أساليب السلوكيات النموذجية، من قبل الآخرين وكذلك في حديثك، في بعض العبارات، مثل: "يمكنني أن/لا يمكنني أن ..." و"يجب أن/ويجب ألا ..." ويتحتم أن ..." و"ينبغي أن ..."، إلخ.

٢- تأمل المواقف التي تطبق فيها السلوكيات النموذجية هذه على الآخرين، مثل: "يتعين عليهم أن ..." و"ينبغي عليه ألا يفعل هذا"، إلخ.

والآن، كيف يؤثر استخدام هذه العبارات على الطريقة التي تتفاعل بها مع هؤلاء الأشخاص؟

---

(٢) انظر مسرد المصطلحات.

الفصل الثاني عشر

أساليب صياغة المعلومات

المبادئ العامة لصياغة المعلومات

ربما يتعين عليك أن تجيب عن الأسئلة التالية قبل أن تواصل قـراءة الفصـل. وتهدف هذه الأسئلة إلى تسهيل تطبيق التدريبات العملية لأساليب صياغة المعلومات المتضمنة في هذا الفصل.

السؤال ١: عندما تتعرف على شيء جديد، هل تفضل أن:

(أ) تبدأ بأخذ نظرة عامة عن الموضوع، ثم تنتقل تدريجيًا إلى التفاصيل؟

(ب) تنتقل من التفاصيل إلى الصورة العامة تدريجيًا؟

إذا اخترت الخيار الأول، أجب عن السؤال الثاني، أما إذا اخترت الخيار الثاني، فأجب عن السؤال الثالث.

السؤال ٢: هل ترغب بالفعل في فحص التفاصيل الدقيقة للأشياء؟

السؤال ٣: هل تهتم بتكوين صورة عامة عن الأشياء دون التطرق إلى التفاصيل؟

في الجدول التالي، سيتم توضيح الإجابات عن الأسئلة السابقة ونوع المعلومـة الذي تم التوصل إليه من خلالها.

السؤال ١	السؤال ٢	السؤال ٣	نوع المعلومة
أ	لا	–	عامة
أ	نعم	–	عامة إلى متخصصة
ب	–	لا	متخصصة
ب	–	نعم	متخصصة إلى عامة

يتمثل أحد العوامل الرئيسية في المبادئ العامـة لعلـم دلالات الألفـاظ الـذي وضعه ألفريد كورزيبسكي (انظر الفصل الثاني) فيما أطلق عليه "نوع المعلومـة".

كما ذكر كورزيبسكي أن أحد الأسباب الرئيسية لإخفاقنا في التواصل بفعالية مع بعضنا البعض يرجع إلى أننا عادةً ما نستخدم بعض الألفاظ الغامضة ونتوقع من الآخرين أن يفهموا بالضبط ما نعنيه بها.

في بعض الأحيان، لا يمثل هذا الموضوع أهمية كبيرة. فإذا قلت أنني سأسافر لندن الأسبوع المقبل بالقطار، فإنه لا يهم ما إذا كان الشخص الآخر سيفهم أنني أعتزم السفر في الدرجة الأولى بالقطار السريع من منطقة بعينها إلى أخرى يوم الجمعة القادم والعودة في نفس اليوم أم أنه سيدرك أنني سأسافر "لندن بالقطار" فحسب. ولكن، فلنفترض أنني أود أن أبتاع تذكرة لهذه الرحلة، وأنت الموظف المسئول في شباك التذاكر. في هذه الحالة، فإن الأمر يمثل أهمية كبيرة ما إذا كنت تفهم بالضبط ما الذي اعتزمت فعله؛ لأن المزج الدقيق لهذه التفاصيل سيحدد نوع التذكرة التي سأحصل عليها وثمنها.

في نظرية البرمجة اللغوية العصبية، يشار إلى تراوح "نوع المعلومة" من العام إلى الخاص أو من الخاص إلى العام بعملية التدرج أو التجزئة[١]؛ ويعد المسمى الثاني أكثر استخدامًا. ففي حالة الانتقال من الخاص إلى العام، نبدأ بالتفاصيل (المعلومات المتخصصة) ونصعد تدريجيًا إلى الصورة العامة. أما في حالة الانتقال من العام إلى الخاص، فإننا نفتت المعلومة "العامة" إلى مجموعة من التفاصيل الأكثر دقة؛ تجزئة.

وفي مجال العمل، يعد الأشخاص الذين يفضلون التعامل مع التفاصيل بمثابة "المتخصصين" الذين يمثلون أهمية كبيرة للعمل ولكن لا يكترث المديرون بأمرهم. فنادرًا ما يصل هؤلاء الأشخاص إلى مناصب عليا على المستوى الإداري؛ لأنهم لا يشعرون بالراحة عند التعامل مع أي شيء غامض أو غير محدد.

عادةً ما يتمتع الأشخاص الذين يتقلدون أعلى المناصب في الشركة ـ حتى إذا بدءوا في اكتساب بعض المهارات المتخصصة ـ بالقدرة على استيعاب "الصورة العامة" للموقف واتخاذ قراراتهم وفقًا لها، دون الاكتراث بالتفاصيل.

---

(١) انظر مسرد المصطلحات.

عملية تقدير المعلومات

طبقًا لإحدى الدراسات المعروفة، تقتصر قدرة الإنسان على التعامل مع سبعة أجزاء من المعلومة ــ زائد أو ناقص جزأين ــ بوعي تام بدلالاتها وإيحاءاتها، في أي وقت كان. ولكن، ما مقدار المعلومات المتضمنة في "الجزء" الواحد؟

لا يمكن تقدير عدد المعلومات المتضمنة في كل جزء من أجزاء المعلومة؛ حيث إنه يختلف من شخص لآخر، بل من موضوع لغيره. بالإضافة إلى ذلك، كلما أصبح الشخص أكثر دراية بالموضوع، زاد حجم أجزاء المعلومات. لمزيد من التوضيح، تأمل المثال التالي:

> "لأغراض تحصيل ضريبة القيمة المضافة، احذف إيرادات ومصروفات الجانب المدين وسجل المعاملات التجارية في دفتر اليومية والباقي في دفتر الأستاذ الخاص بالمشتريات. أما إذا أظهرت عملية تسجيل إجمالي النفقات السنوية عجزًا ...."

بالنسبة للشخص العادي، تحتوي هذه الفقرة على ستة أجزاء من المعلومات ــ على الأقل، التي من المحتمل أن تكون صحيحة. أما بالنسبة لكاتب الحسابات المتخصص في تسجيل بيانات الدفاتر، فإنه سيكتشف أن هذه المعلومات مزيفة منذ الوهلة الأولى.

أساليب توصيل المعلومات

. يعد اختيار الحجم الصحيح لأجزاء المعلومات في موقف بعينه وتحديد ما إذا كنا سننتقل من العام إلى الخاص أو العكس ــ أو نستخدم كلا الأسلوبين معًا ــ بمثابة إحدى المهارات الأساسية في التواصل مع الآخرين.

ومهما كانت طبيعة الموقف، إذا اتبعت الأسلوب الصحيح في تقسيم أجزاء المعلومة، فستحظى بفرصة أفضل في توصيل رسالتك للآخرين. أما إذا جانبك الصواب في اختيار حجم أجزاء المعلومة أو اتبعت أسلوبًا خاطئًا في تجزئة المعلومة، فلن تتمكن من توصيل رسالتك للآخرين.

وفيما يلي الأساليب الأربعة في توصيل المعلومات:

الأسلوب العام

يرغب الأشخاص الذين يفضلون هذا الأسلوب في الإلمام بالصورة العامة للموضوع، كما أنهم يفقدون اهتمامهم عندما يبدأ المتحدث في التطرق إلى التفاصيل. وإذا تراءى للمتحدث ضرورة ذكر هذه التفاصيل، يمكنه مناقشة القليل منها بأسلوب بسيط قدر الإمكان، مع الحرص على تقديمها بطريقة ممتعة وجاذبة للانتباه.

الانتقال من العام إلى الخاص

يحتاج الأشخاص الذين يفضلون هذا الأسلوب إلى إلقاء نظرة عامة على الموضوع في البداية؛ لكي يشكلوا إطارًا عامًا للتفاصيل تالية الذكر. وعلى الرغم من أنهم يرغبون في التعامل مع عدد محدد من التفاصيل، فإنهم يستطيعون أن يحددوا بالبديهة مقدار التفاصيل التي يحتاجونها في موضوع بعينه (وقد يجانبهم الصواب في هذا الصدد). وحتى عندما يحددون مقدار التفاصيل، من المحتمل أن يفقد من حولهم اهتمامهم بالموضوع – إذا بدءوا في مناقشة أدق التفاصيل.

الأسلوب المتخصص

"لكنني نفذت ما طلبته مني حرفيًا، فكيف لي أن أعرف أنك تعني بكلامك عميلاً محددًا؟" تصدر هذه الشكوى عن الأشخاص الذين يفضلون التعامل مع التفاصيل. وقد يتقن هؤلاء الأشخاص عملاً محددًا، ولكن يصعب عليهم ربطه بأعمال القسم أو الشركة ككل.

عند اكتساب معلومة/مهارة جديدة، يفضل الأشخاص الذين يتبعون هذا الأسلوب التعرف على العديد من التفاصيل، ولا سيما المتعلقة بالنظرية الرئيسية التي تستند إليها وبعض الخبرات العملية الأساسية. وفي واقع الأمر، يشعر البعض منهم بعدم القدرة على استخدام أية مهارة جديدة حتى يلموا بجميع أبعادها (الأمر الذي يبدو غير منطقي بالمرة).

الانتقال من الخاص إلى العام

يعد هذا الأسلوب عمليًا أكثر من الأساليب الأربعة سابقة الذكر. فعلى الرغم من أن الشخص يحتاج إلى الحصول على معلومات مفصلة عند مزاولة نشاط جديد أو تعلم مهارة جديدة أو غير ذلك، تجده ــ على الأقل ــ يرغب في مناقشة هذه التفاصيل بالتدريج حتى يتوصل إلى المفهوم العام (يتطلب هذا الأسلوب مجهودًا أكبر من مجرد تجميع التفاصيل).

عادةً ما يمثل الأشخاص الذين يتبنون هذا الأسلوب القوام الأساسي الذي تستند عليه الشركة. وبالرغم من أنهم يشعرون بالرضا عن الأعمال التقليدية التي يؤدونها يوميًا، فإنهم يتصرفون بمهارة كبيرة إذا تقلدوا بعض الوظائف الإدارية العليا أو في المواقف التي تتطلب جمع العديد من التفاصيل وتوظيفها توظيفًا مناسبًا.

مستويات الإدارة

يتعامل كل من مسئولي الإدارة العليا ومندوبي المبيعات مع مستويات "كبيرة" من المعلومات، في حين تعتمد التعاملات التجارية اليومية – في المقام الأول – على مستويات "صغيرة" من المعلومات. وتتمثل إحدى المهام الرئيسية لمسئولي الإدارة الوسطى في التعامل مع مستوى متوسط من المعلومات يتراوح بين الإدارة العليا والتعاملات التجارية اليومية. وجدير بالذكر أن الشركات التي تقتصر تعاملاتها على المستوى الكبير والصغير من المعلومات عادةً ما تعاني من فجوة كبيرة في التواصل مع أقسامها المختلفة.

التدريبات العملية

١– اختر جزءًا من أحد الموضوعات التي تلم بها إلمامًا جيدًا.

٢– تصور أنك ستناقش هذا الجزء مع مجموعتين من الأشخاص:

- المجموعة أ تلم بصورة عامة عن الموضوع، ولكنها لا تلم بهذا الجزء.
- المجموعة ب لا تلم بالموضوع ككل أو حتى هذا الجزء.

٣- قسم هذا الجزء إلى عدة "أجزاء" من المعلومات بمـــا يتناســب مــع كــل مجموعة، وحدد ــ في كلتا الحالتين ــ ما إذا كنت ستتبع أسلوب الانتقـــال من الخاص إلى العام أم العكس لتحصل على أفضل النتائج.

نهاية الجزء الاول